

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Miriam Profanter**

**Erfolgreiches Management von  
enogastronomischen Angebotsgruppen in  
Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen  
am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erfolgreiches Management von enogastronomischen Angebotsgruppen in Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“**

Autor/in:  
**Frau Miriam Profanter**

Studiengang:  
**Tourismus-, Hotel- und Eventmanagement**

Seminargruppe:  
**BM13wT-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Heinrich Wiedemann**

Zweitprüfer:  
**Christian Meier**

Einreichung:  
München, 07. Juni 2016

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Successful management of enogastronomic peer groups under target groups in alpine destinations – shown by the example of “Vinum Hotels South Tyrol”**

author:  
**Ms. Miriam Profanter**

course of studies:  
**Tourism-, Hotel- and Eventmanagement**

seminar group:  
**BM13wT-B**

first examiner:  
**Professor Heinrich Wiedemann**

second examiner:  
**Christian Meier**

submission:  
Munich, 7 June 2016

---

# Bibliografische Angaben

Profanter, Miriam:

Erfolgreiches Management von enogastronomischen Angebotsgruppen in Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“

Successful management of enogastronomic peer groups under target groups in alpine destinations – shown by the example of “Vinum Hotels South Tyrol”

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences, Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

## Abstract

Die Verfasserin veranschaulicht das Management von enogastronomischen Produkten und Leistungen unter Dachmarken alpiner Destinationen am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“. Das Management alpiner Destinationen, Markenmanagement und Qualitätsmanagement sind im Fokus der Forschung. Basiswissen der Bereiche wird charakterisiert. Durch lokalen und weltweiten Wettbewerb der Tourismusbranche ist die Bewerbung und Vermarktung von Destinationen schwer. Alpine Destinationen werden zudem von Wetter, Trends und Saisonen bestimmt. Dachmarkensysteme streben nach Lösungen und Wandel. „Südtirol Marketing“ vertritt Qualität, Sicherheit, Brauchtum und Tradition, Beziehungen und Partnerschaften, Vertrauen und Verwaltung. Hotel-Vereine im Tourismus stellen besondere Herausforderungen bezüglich der Umsetzung dar. Die Vinum Hotels Südtirol sind der erste Hotel-Verein zum Thema Wein Europas und schaffen somit fremde Chancen und Risiken. Durch das Beispiel der Vinum Hotels Südtirol wird der Wert solcher Hotel-Vereine verdeutlicht. Der Vergleich von Theorie und Praxis zeigt, dass enogastronomische Gruppen durchwegs positive Wirkungen innerhalb Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen schaffen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>1 Hinführung zum Thema .....</b>	<b>1</b>
1.1 Thematik .....	1
1.2 Definition der Forschungsfrage.....	2
1.3 Zielvorstellung.....	4
1.4 Methodik .....	5
1.5 Wissenschaftlicher Wert und Aktualität .....	5
<b>2 Management alpinen Destinationen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Management von Destinationen – Basiswissen .....	7
2.2 Der Begriff "Alpine Destination" .....	11
2.2.1 Die Geschichte der Alpen .....	12
2.2.2 Die Märkte der Alpen .....	13
2.3 Die Besonderheiten der Produkte und Leistungen im Tourismus.....	14
2.3.1 Die Bestandteile des Produktes im Tourismus .....	15
2.3.2 Die Beschaffenheit des Produktes im Tourismus .....	16
<b>3 Markenmanagement .....</b>	<b>18</b>
3.1 Markenidentität .....	18
3.2 Die Basisfaktoren des Profits.....	19
3.3 Der Nutzen aus Sicht des Herstellers und des Verbrauchers.....	20
3.4 Markensysteme.....	22
<b>4 Qualitätsmanagement.....</b>	<b>24</b>
4.1 Der Begriff "Qualität" .....	24
4.2 Potential – Process – Result.....	25
4.3 Total Quality Management.....	26
<b>5 Alpine Destination Südtirol .....</b>	<b>27</b>
5.1 Alpin – Gastlich – Mediterran.....	27

---

5.2	Südtirol im Zeichen der Qualität.....	28
5.2.1	Dachmarkensystem Südtirol.....	29
5.2.2	Innovation – Development – Marketing .....	33
5.3	Landschaft – Produkt – Mensch .....	34
<b>6</b>	<b>Vinum Hotels Südtirol.....</b>	<b>38</b>
6.1	Die Charakteristika der Vinum Hotels Südtirol.....	39
6.2	Die Symbiose von Wein und Tourismus .....	40
<b>7</b>	<b>Übersicht des Untersuchungsergebnisses .....</b>	<b>43</b>
7.1	Hypes, Trends und Folgen.....	43
7.2	Vinum Hotels Südtirol – Analyse.....	46
7.3	Schlussbilanz und Fazit .....	49
7.4	Forschungsprognose .....	51
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>XVIII</b>
	<b>Eigenständigkeitserklärung .....</b>	<b>XXIII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

DGT	Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaften
DL	Dienstleistung
EOS	Export Organisation Südtirol
EFQM	European Foundation for Quality Management
HGV	Hoteliers- und Gastwirteverband
IDM Südtirol	Innovation, Development, Marketing Südtirol
ISO	Internationale Organisation für Normung
SMG	Südtirol Marketing Gesellschaft
USP	Unique Selling Proposition

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung der Forschungslücke .....	2
Abbildung 2: Forschungsfragen der Bachelorarbeit .....	3
Abbildung 3: POSDCORB-Modell .....	8
Abbildung 4: Herkunft der Gäste – Südtirol 2015 .....	27
Abbildung 5: Die Dachmarke Südtirol – Qualitätszeichen im Blick .....	28
Abbildung 6: Südtirols Tourismusverbände .....	31
Abbildung 7: Lebensraum Südtirol .....	35
Abbildung 8: Authentizität.....	37
Abbildung 9: Vinum Hotels Südtirol – Logo .....	38
Abbildung 10: Vinum Hotels Südtirol – Analyse .....	46



---

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Pro und Contra von Dachmarken .....	23
------------------------------------------------	----

# 1 Hinführung zum Thema

## 1.1 Thematik

„Die Rahmenbedingungen des Tourismus in den Alpen ändern sich kontinuierlich – gegenwärtig jedoch wohl so stark wie nie zuvor.“<sup>1</sup> Fassmann und Glande verweisen auf massive Strukturwandel alpiner Destinationen, die dem gemäß Prognosen, Maßnahmen und Implementierungen bedürfen.

Der demographische Wandel der Gesellschaft und die rapide Verkürzung von Produktlebenszyklen fordern die touristischen Leistungsträger. Das gesteigerte Qualitätsbewusstsein und die Genussorientierung des Gastes bestimmen den Wettbewerb am Markt. „In der Tat ist zumindest die alpine touristische Wettbewerbssituation durch einen intensiven Qualitätswettbewerb gekennzeichnet.“<sup>2</sup>

Die mondäne Work-Live Balance prägt das Reiseverhalten der Menschen. „Veränderung von Nachfragemustern, eine inzwischen globale Konkurrenz und ein verschärfter Preis- und Qualitätswettbewerb bedeuten hierbei große Herausforderungen.“<sup>3</sup> Der Wandel der Bevölkerung und der Wandel im Tourismus, welcher damit verbunden ist, wird im Trendmanagement beschrieben:

*„Der Tourismus ist Teil der Gesellschaft und ändert sich mit ihr. Veränderungen der Sozial- und Altersstruktur der Reisenden, ein sich wandelndes Freizeitverhalten, neue Sicherheitslagen, wirtschaftlicher Strukturwandel und technologische Innovationen – gesellschaftliche Trends wie diese bedingen, dass der Tourismus sich in einer ständigen Anpassungsnotwendigkeit befindet.“<sup>4</sup>*

Die Globalisierung gestattete einige strittige Chancen und Risiken und schuf somit neuartige Rahmenbedingungen für den globalen Tourismus. Die Liberalisierung durch Pauschalangebote und Billiganbietern, sowie die Optimierung der touristischen Infrastruktur neuer Destinationen erschweren die Wettbewerbsbedingungen zusehendes. Wachsende Umweltsensibilisierung und Gesundheitsbewusstsein fordern eine nachhaltige Denkweise im Bereich Wirtschaft und Politik. Der Alpentourismus wandelte sich vom Verkäufer- zum Käufer-Markt<sup>5</sup> und verliert durch die starke Sättigung an Marktanteilen. Der Angebotsüberschuss führt zu einem Nachfragedefizit. Nach Schuler werden Risiken und Chancen von Destinationen in Zukunft so verstanden:

---

<sup>1</sup> Fassmann/Glande 2012, S. 189

<sup>2</sup> Jochum 2004, S. 314

<sup>3</sup> Fassmann/Glande 2012, S. 189

<sup>4</sup> Petermann/Revermann/Scherz 2006, S. 23

<sup>5</sup> Vgl. Bätzing 2005, S. 147-148

*„Gerade angesichts einer wachsenden Konkurrenz der Destination in Folge der Internationalisierung im Tourismus müssen strategische Wettbewerbsvorteile geschaffen werden, die es ermöglichen, mehr Gäste in die Destination zu ziehen.“<sup>6</sup>*

Die aktuelle Lage alpiner Destinationen basiert auf einer Reihe von Anpassungsprozessen, Weiterentwicklungen und Herausforderungen. Die Forschungsfrage trägt durch die Konzeption der Thematik zur Lösung der genannten Problemstellungen bei:

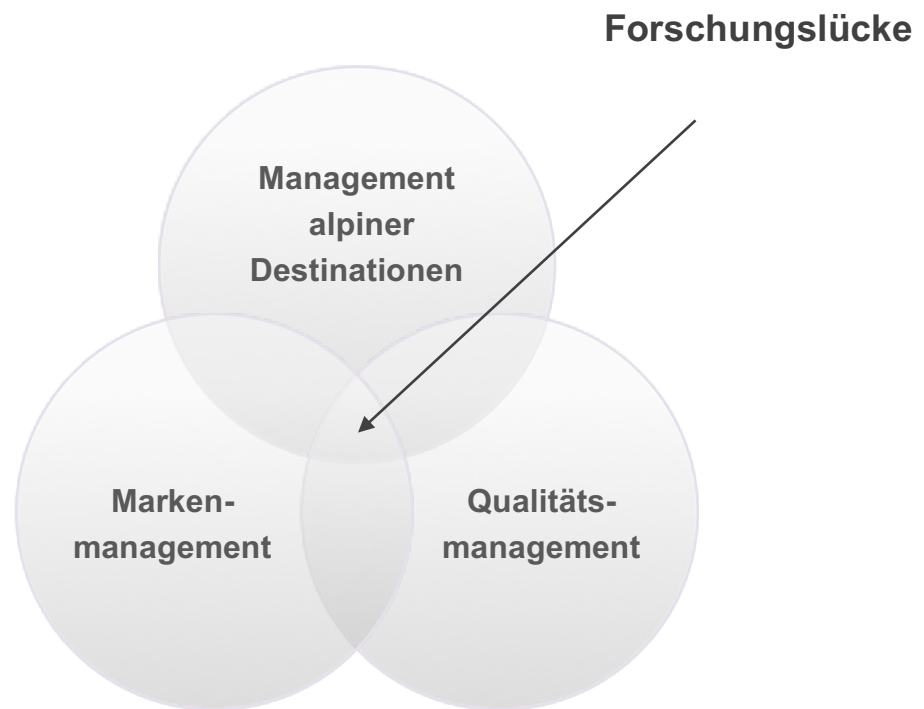


Abbildung 1: Darstellung der Forschungslücke  
Quelle: eigene Darstellung.

## 1.2 Definition der Forschungsfrage

Die Verfasserin untersucht die erfolgreiche Umsetzung von enogastronomischen Angebotsgruppen in Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“. Im Fokus der Fragestellung befinden sich Benefits, welche aus dem wirksamen Markenmanagement einer Destination resultieren. Der Nutzen von enogastronomischen Angebotsgruppen seitens Konsument und Produzent wird hervorgehoben. Am Beispiel der alpinen Destination Südtirol wird die Bedeutung von Dachmarken dargestellt und die Wirkung von Markenarchitektur auf das Verhalten der Käufer geschildert.

---

<sup>6</sup> Schuler 2008, S. 183

*„Die Bekanntheit einer Region spielt eine wichtige Rolle bei Buchungsentscheidungen und damit für die Gästezahlen und Umsätze. Für die kooperative Tourismusorganisation leitet sich daraus die Notwendigkeit ab, eine Marke aufzubauen, die eine klare Positionierung beinhaltet und für den potenziellen Gast einen Orientierungspunkt bei seiner Entscheidung sowie ein Qualitätsmerkmal bildet. Eine starke Marke kann als Dach für die touristischen Angebote und Anbieterakteure einer Region fungieren und die Auswirkung der Kooperation verstärken.“<sup>7</sup>*

Nach Bär ist die Bewerbung und Vermarktung des Bestimmungsortes mittels einheitlicher Botschaft maßgebend für die Schaffung wettbewerbsorientierter Marken. Die wirksame Vermarktung der Dachmarke Südtirol durch die „Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG)“ ist Schwerpunkt der Arbeit.

Die Interaktion von Einzelmarken und Dachmarken wird anhand der enogastronomischen Angebotsgruppe „Vinum Hotels Südtirol“ veranschaulicht. Hierbei handelt es sich um eine neue Hotel-Klassifizierung rund um das Thema Wein innerhalb Südtirols, worin der praktische Bezug der Arbeit konkretisiert wird.

Der Terminus „Enogastronomie“ leitet sich vom italienischen „enogastronomia“ ab und setzt sich aus den Begriffen „Önologie“ und „Gastronomie“ zusammen. Die Enogastronomie beschreibt hierbei den Bezug zu typisch lokalen und regionalen Weinen und Köstlichkeiten.<sup>8</sup>

Die Forschungsthematik fokussiert sich auf das Management enogastronomischer Angebotsgruppen innerhalb einer Dachmarke in alpinen Destinationen, welche in Violett hervorgehoben wurde. Die folgenden Fassetten der Forschungsthematik, welche in Grau hervorgehoben wurden, sind gleichermaßen bedeutend und sollen beleuchtet werden.

Wie lassen sich enogastronomische Angebotsgruppen innerhalb einer Dachmarke in alpinen Destinationen erfolgreich managen?

---

<sup>7</sup> Bär 2006, S. 202

<sup>8</sup> Vgl. Cresta/Greco 2010, S. 46-47

**Welche Charakteristika tragen zur erfolgreichen Umsetzung von Angebotsgruppen in alpinen Destinationen bei?**

**Welchen Benefit erzielen enogastronomische Angebotsgruppen innerhalb einer Dachmarke im Hinblick auf die touristischen Leistungsträger?**

**Welche positive bzw. negative Effekte resultieren aus identitätsorientiertem Markenmanagement?**

Abbildung 2: Forschungsfragen der Bachelorarbeit  
Quelle: eigene Darstellung.

### 1.3 Zielvorstellung

Ziel der Arbeit ist die Beantwortung der genannten forschungsrelevanten Fragen.

Die theoretische Absicht richtet sich auf den Vergleich und das Studium der wissenschaftlich wesentlichen Ansichten. Umfassende Literaturrecherchen in den Bereichen Destinations-, Marken- und Qualitätsmanagement sorgen für die Bearbeitung des Forschungsraumes. Behauptung und Bemerkungen unterschiedlichster Sichtweisen werden geschildert. Wissenschaftliche Thesen, Modelle und Methoden festigen den akademischen Bestandteil der Arbeit. Theorien werden so dargelegt und veranschaulicht. Die Sachbezogenheit der Argumentation ist somit garantiert. Die mangelnde Behandlung des Themas durch gemäße Fachliteratur wird mit Hilfe praxisbezogener Analysen beglichen.

Die praxisorientierte Absicht der Arbeit liegt in der Schilderung merklicher Behauptungen am Beispiel „Vinum Hotels Südtirol“. Das Land Südtirol vertritt hierbei den Standpunkt alpiner Destinationen und greift in den Bereich Tourismus über. Die Wirkung von Einzelmarken und Dachmarken wird anhand der Struktur des Südtiroler Tourismus verdeutlicht. Die Verfasserin strebt die Bereicherung des aktuellen Forschungsstandes mittels Analysen zum Thema Wein und Tourismus an.

Theoretische Fundierungen festigen praxisbezogene Überlegungen, so die Verfahrensweise der Bachelorarbeit.

## 1.4 Methodik

Das erste Drittel der Bachelorarbeit umfasst die Bereiche Destinations-, Marken- und Qualitätsmanagement, jene Forschungsfelder aus welchen sich die Kernfrage der Arbeit bildet. *Pechlaner* mahnt:

*„Ein effektives und effizientes Management sind [...] die Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen alpinen Tourismus. Dies ermöglicht die erforderlichen Handlungsspielräume für die Entwicklung von differenzierten Produkten auf differenzierten Märkten.“<sup>9</sup>*

Literatur aus Monographien, Sammelwerken, Zeitungen und Zeitschriften wird zur Veranschaulichung der Basismerkmale herangezogen. Der Praxisteil der Arbeit befasst sich mit der Charakteristik der alpinen Destination Südtirol. Die Bewerbung und Vermarktung Südtirols wird behandelt, um der Beantwortung der Forschungsfrage näher zu kommen. Vinum Hotels Südtirol verkörpert die Interaktion von Wein und Tourismus. Die Wirkung von enogastronomischen Angebotsgruppen wird betont. Besonderer Schwerpunkt der Arbeit bildet der Begriff Qualität, welcher oftmals thematisiert wird. Fazit der Arbeit bildet der Vergleich positiver und negativer Effekte von Einzelmarken unter Dachmarken. Das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Angebotsgruppen innerhalb Destinationen im Alpenraum wird vermittelt und somit die Beantwortung der Forschungsfrage gesichert. Die Forschung ist in ihrem Umfang begrenzt und daher ideal für die Beantwortung der klar bestimmten Fragestellung.

## 1.5 Wissenschaftlicher Wert und Aktualität

„Die extern bedingte Wettbewerbs- und Veränderungsdynamik erfordert von Unternehmen, ihre interne und externe Wandlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.“<sup>10</sup> Die Bemerkung von *Innerhofer* umfasst die Marktbegebenheit genau und regt die Marktbeteiligten zur Bestleistung an, um deren Marktposition zu sichern.

Durch die permanenten Wandlungen des Wirtschaftszweiges Tourismus sind rechtzeitige Handlungen im Destinationsmanagement nötig. Die Aktualität der Arbeit liegt in der ständigen Bewegung alpiner Infrastruktur und der immens verdichteten Wettbewerbssituation, die dadurch laufend neue Vermarktungsmöglichkeiten fordert.

Um der massiven Modifikation alpiner Destinationen langfristig bestehen zu können bedarf es eines Umdenkens, das den brancheninternen Preiskampf mildern und den wirtschaftlichen Nutzen fördern soll.

---

<sup>9</sup> Pechlaner 2003, S. 48

<sup>10</sup> Innerhofer 2012, S. 1

Der heimische Bezug der Verfasserin zur alpinen Destination Südtirol gab Ansporn zur detaillierten Recherche, angesichts dieses Hintergrundes schien die Wahl der Thematik naheliegend. Die erfolgreiche Vermarktung der Dachmarke Südtirol mittels der SMG gab die nötigen Impulse zur Definition der Forschungsfrage und die Motivation zur Realisierung des Themas.

Die Gründung der Angebotsgruppe „Vinum Hotels Südtirol“ erfolgte im April des Jahres 2015 und ist demnach noch in der Wachstumsphase.<sup>11</sup> Der Reifeprozess dieser selektiven Einheit wird von Beginn an verfolgt und erlaubt somit eine Beurteilung der Umsetzung in Folge der getätigten Investitionen und der daraus resultierenden Erlöse. Die exklusive Klassifikation der Hotels innerhalb Südtirols gilt als geschichtlicher Meilenstein im Tourismus des Landes und verstärkt den Neuigkeitswert des Inhalts der Arbeit.

Der wissenschaftliche Wert zeigt sich am raren Forschungsstand enogastronomischer Angebotsgruppen, was die Beantwortung der Forschungsfrage begrüßt. Das begrenzte Spektrum an wissenschaftlichen Lösungsansätzen bekundet einen sichtlichen Bedarf zur Deckung des Themenbereiches.

---

<sup>11</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

## 2 Management alpinen Destinationen

Das Management Alpinen Destinationen fasst wesentliche Prinzipien zum Thema Management von Destinationen. Bestimmungen von Wörtern, Strukturen und Prozessen, welche im Hinblick der Forschungsfrage wirksam sind, werden veranschaulicht.

### 2.1 Management von Destinationen – Basiswissen

„Der Begriff Management leitet sich vom Lateinischen *manus agere* (an der Hand führen) ab; weitere Ursprünge dieses Begriffes liegen auch im Italienischen *maneggiare* (an der Hand führen), im Französischen *management* und im Englischen *manage*.“<sup>12</sup>

Destinationsmanagement beschreibt Schwärmer dermaßen:

*„Im Kern geht es darum, das touristische Spektrum einer Region professionell zu organisieren, zu optimieren und erfolgsorientiert zu vermarkten. Das Konzept des Destinationsmanagements geht davon aus, dass Destinationen von Tourismusorganisationen wie Produkte von Unternehmen vermarktet werden können und sollen. Durch die Etablierung neuer Destinationen als potenzielles Urlaubsgebiet, gepaart mit differenzierten Bedürfnissen der Nachfrager, werden die einzelnen Tourismusorganisationen dazu gezwungen, ihr Produkt [...] eindeutig zu positionieren. Dies erfordert ein professionelles Destinationsmanagement, welches prozess- und kundenorientiert ist. Damit die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Betriebe erhalten, bzw. verbessert werden kann, bedarf es somit eines einheitlichen Auftretens der betreffenden Region durch ein funktionierendes Destinationsmanagement.“*<sup>13</sup>

Der Inhalt des Managements einer Destination beschreibt Gedanken, Handlungen und Maßnahmen, die vorerst betriebsüberfassend wirken.

Die Formulierung und Bestimmung von wesentlichen Leitlinien und Konzepten ist hierbei nötig. Die Unternehmensplanung umfasst die konkrete Planung und Umsetzung von bestimmten Angelegenheiten und Prozessen. Die Komplexität der einzelnen Bereiche wird bedacht. Das Marketing summiert die Verkaufsplanung im Hinblick auf die Gestaltung der Leistung und des Preises mit Hilfe von Marktanalysen. Die Werbung und Vermarktung des Angebotes steht dabei im Fokus. Die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital wird unter dem Begriff Finanzierung vereint. Die Organisation umfasst die Bildung und die Zuordnung der Tätigkeiten an die Angestellten zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele. Die einzelnen Verantwortungsbereiche werden festgelegt und deren Vollzug versichert. Die räumliche Gestaltung der Unternehmen legt das Potenzial der Leistung

---

<sup>12</sup> Berg 2014, S. 64

<sup>13</sup> Schwärmer 2004, S. 6-7



dar und erfolgt durch die Intervention in Einzelbereiche. Die Personalführung richtet sich nach Geboten der Unternehmenspolitik und beschreibt die Beeinflussung von Geschäftssystemen und deren Angestellten. Ein laufend gehaltvolles Informationssystem garantiert ein erfolgreiches Controlling. Definitive Beschlüsse dürfen nach sorgfältiger Überprüfung bewilligt werden.<sup>14</sup>

Die Funktionen des Managements gelten als umfassend. Um die Thematik verdeutlichen zu können bedarf es die Bezugnahme auf die Prinzipien der Managementlehre. Die Basis der Managementprinzipien charakterisierte *Fayols*. Hinterher leitete *Gulick* daraus die besagten Basisfunktionen des Managements ab. Die Benennung des Modelles – POSDCORB: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting.<sup>15</sup>



Abbildung 3: POSDCORB-Modell

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Steinmann und Schreyögg.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Dettmer/Hausmann/Schulz 2008, S. 33-35

<sup>15</sup> Vgl. Berg 2014, S. 65

<sup>16</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 8-9

Die Beschreibung der weiteren Punkte vollzog sich dem Vergleich der Verfasserin nach *Steinmann* und *Schreyögg*.

Die **Planung** beschreibt die Konzeption von Gedanken bezüglich Handlungen und Prozessen, die zur erfolgreichen Umsetzung der Managementziele führen. Allgemeine Planungsmaßnahmen werden vereinbart und bestimmt.

Die **Organisation** umfasst die Verteilung von Kompetenzen und Weisungsbefugnissen an die jeweiligen Beschäftigten. Eine Autoritätsstruktur, welche die vorher bestimmten Maßnahmen lenkt und überwacht, ist für dessen Bewerkstellung notwendig.

Die **Zuordnung des Personals** ist von der Anzahl, der Bildung und dem Know-How der Beschäftigten abhängig. Die Gewinnung, die Bindung und die Aus- und Weiterbildung des Personales ist hierbei wichtig und steht in Verbindung zur Garantie angemessener Arbeitsbedingungen.

Die **Führungsfunktion** umfasst das Treffen von Beschlüssen und deren Umsetzung. Gesonderte oder generelle Bestimmungen werden übermittelt und arrangiert. Motivation und Konfliktbewältigung sind Bestandteil des Managements.

Die **Koordination** beschreibt Abstimmung und Verknüpfung der einzelnen Anforderungen.

Die **Berichterstattung** besteht aus dem verbalen Austausch sämtlicher Begebenheiten, einschließlich der Eigeninformation.

Die **Budgetierung** umfasst die Prüfung und Analyse der Kennzahlen, die operative, taktische und strategische Verwaltung des Budgets und die daraus resultierenden Prozesse. Die Budgetierung dient zur Überprüfung des Soll- / Ist- Vergleiches, der mögliche Abweichungen verdeutlicht, gegebenenfalls sind Gegenmaßnahmen erforderlich.<sup>17</sup>

## Lebenszyklus von Destinationen

Der Lebenszyklus von Produkten und Leistungen bleibt umstritten und stellt die Hersteller vor Herausforderungen. Investitionen, Ideenreichtum, wie auch Planung und Steuerung von Maßnahmen sind nennenswerte Bezugspunkte des Zyklus. Die Lebensdauer von Offerten verantwortet dessen Chancen und Risiken und bestimmt somit die Bilanz eines Betriebes maßgebend. Die Wirtschaftslehre befasst sich mit der Thematik und versucht dessen Verständnis zu verdeutlichen. Die Definition des Zyklus erfasst *Freyer* dermaßen:

*„Grundgedanke der Lebenszyklusanalyse ist, dass die meisten Produkte bestimmte Phasen durchlaufen – ganz ähnlich wie der Mensch im Laufe seines Lebens. Je nach Produkt beträgt die Dauer der Phase mehrerer Monate, mehrere Jahre oder mehrere Jahrzehnte. Doch in allen Fällen lassen sich vier bzw. fünf grundsätzliche Phasen unterscheiden, die*

---

<sup>17</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, S. 8-9

*Einführungs-, die Wachstums-, die Reife- und die Sättigungs- bzw. Schrumpfungsphase (letztere werden gelegentlich zusammen dargestellt). Ähnlich wie bei Konsumgütern üblicherweise der Fall ist, kann dies auch für touristische Destinationen oder Leistungen aufgezeigt werden.*<sup>18</sup>

Die Phasen des Zyklus werden hier beschrieben, um deren Verständnis zu sichern. Die Verfasserin veranschaulicht Literaturvergleiche nach Freyer, wobei er zwei Phasen zu Letzterer bündelt. Die Wirkung bezüglich der Länge des Zyklus bleibt jedoch bestehen.

#### 1. **Einführungsphase**

Kreative Ideen werden umgesetzt und der Markteintritt neuartiger Produkte startet. Ein Gewinn ist durch die mangelnde Akzeptanz und dem geringen Marktanteil meist nicht erwirtschaftbar.

#### 2. **Wachstumsphase**

Die Akzeptanz und die Bekanntheit der Produkte und Leistungen steigt, wodurch Marktanteile gesichert werden. Die Gewinnschwelle, der sogenannte Break Even Point wird erreicht, was zumeist die Reduzierung des Produktpreises zur Folge hat. Die Anzahl der Wettbewerber steigt an, d.h. es gilt weitsichtige Maßnahmen zu treffen.

#### 3. **Reifephase**

Das Umsatzmaximum des Zyklus wird erreicht, wobei das Wachstum bereits stagniert. Die Anzahl der Marktbegleiter ist nun immens, und es gilt die erreichte Marktposition zu sichern. Die Intensivierung des Konsums bei Stammgästen durch Abwerbung stellt dabei eine Möglichkeit dar. Produktverbesserungen, Angebotserweiterungen und die Ausarbeitung sekundärer Produktwerte können positive Effekte mit sich bringen.

#### 4. **Sättigungs- bzw. Schrumpfungsphase**

Der enge Übergang der beiden Phasen verdeutlicht die Sättigung des Marktes. Schwindende Marktanteile sowie schrumpfende Umsätze und Gewinne sind hierbei charakteristisch. Produkt- oder Preisanpassungen, wie auch ein sogenannter Relaunch, können den Marktaustritt verhindern.<sup>19</sup>

Relaunch – „Die Variation von Produkten [...] stellt die einfachste [...] Verhaltensmöglichkeit für ein Wirtschaftsunternehmen dar und beinhaltet die Änderung

---

<sup>18</sup> Freyer 2011, S.326

<sup>19</sup> Vgl. Freyer 2011, S. 326-329

physikalischer, funktionaler, ästhetischer und/oder symbolischer Eigenschaften.“<sup>20</sup>

„Zwar trifft der Grundgedanke der Lebenszyklus-Theorie für viele Sachgüter und Dienstleistungen mehr oder weniger zu. Doch sind die Aussagen über die Länge der jeweiligen Phasen nur sehr vage möglich.“<sup>21</sup>

## 2.2 Der Begriff „Alpine Destination“

„Das Wort *Destination* stammt aus dem Lateinischen und kann mit *Bestimmung* übersetzt werden. Im Zusammenhang mit der Reise lässt er sich als *Bestimmung(sziel) der Reise* interpretieren.“<sup>22</sup>

Die Literatur bestimmt Destinationen dermaßen:

*„Geographischer Raum (Ort, Region, Weiler), den der jeweilige Gast (oder ein Gästesegment) als Reiseziel auswählt. Sie enthält sämtliche für einen Aufenthalt notwendigen Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, Unterhaltung/Beschäftigung.“*<sup>23</sup>

*„Destinationen umfassen die verschiedenen touristischen Zielgebiete, von kleinen Kommunen über Städte, Regionen bis zu Länder und Ländergruppen.“*<sup>24</sup>

Der Bereich der Destination ist vom Motiv des Gastes abhängig. Die Deckung des Bedarfs und die Wahrnehmung des Angebotes seitens des Nachfragers bestimmen so den örtlichen Umfang der Destination, d.h. bestimmte touristische Betreibe, wie beispielsweise Hotels, dürfen als Destination benannt werden.<sup>25</sup>

Der Name „Alpen“ stammt wahrscheinlich aus dem alemannischen Begriffen „albe“ und „alba“ für Bergweide (Alm) und bildet die Pluralform des Wortes „Alp“. Das Adjektiv „alpin“ stammt aus dem lateinischen Begriff „alpinus“ und bezog sich vorerst nur auf die Alpen.<sup>26</sup>

Die Alpen bilden mit einer Fläche von 190.959 km<sup>2</sup> das größte und höchste Gebirge Europas. Die Alpenkonvention strebt die nachhaltige Nutzung und den Schutz des Alpenraums an und bestimmt dessen Anteile: Österreich (28,7% der Gesamtfläche), Italien (27,2 %), Frankreich (21,4%), Schweiz (13,2%), Deutschland (5,8 %), Slowenien (3,6

---

<sup>20</sup> Koschnick 1996, S. 541

<sup>21</sup> Freyer 2011, S. 329

<sup>22</sup> Scherhag 2003, S.11

<sup>23</sup> Bieger/Beritelli 2013, S. 54

<sup>24</sup> Freyer 2011, S. 22-23

<sup>25</sup> Vgl. Bieger/ Beritelli 2013, S. 54

<sup>26</sup> Vgl. Dudenredaktion 2004, S. 112

%), Liechtenstein (0,08 %) und Monaco (0.001 %). Die acht Staaten messen eine Bevölkerung von 14 Millionen Menschen diverser Kulturen. Die einzigartige Fauna und Flora mit rund 30.000 Tier- und 13.000 Pflanzenarten machen die Alpen seit über 150 Jahren zu einer der beliebtesten Tourismusregionen der Welt. Die Masse an Touristen verdichtet sich permanent auf über 100 Millionen pro Jahr.<sup>27</sup>

Der Begriff *Alpine Destination* gestaltet sich aus der gängigen Beschreibung des Wortes *Destination* und der Bestimmung des Wortes *alpin*, samt dem Gebietsbereich des Alpenraumes.

### 2.2.1 Die Geschichte der Alpen

Um den Wachstum im Tourismus der Alpen zu verstehen bedarf es dessen Ursachen und Hintergründe zu verdeutlichen. Der Verfasserin schildert durch Literaturvergleiche des Werkes „Die Alpen“ von Werner *Bätzing* die Perioden des Alpentourismus. Die Geschichte ist somit durch sechs Phasen teilbar.

Die Phase der **Erkundung** von 1765 bis 1880 gilt als Beginn der Geschichte. Mitte des 18. Jahrhunderts galt das Interesse der wenigen Reisenden den Orten Chamonix, Zermatt und Grindelwald in den Schweizer Hochalpen. Die Infrastruktur war rar, wodurch der Erholungsgrad mithin gering war.

Die **Belle-Époque** von 1880 bis 1914 sorgte für Luxus, Pracht, Harmonie und Reichtum. Die Eisenbahn ermöglichte den dezenten Anstieg der Gästezahlen. Die nun bequemen Verbindungen lockten bestbemitteltes Klientel in den Alpenraum, deren Anwesenheit meist mehrere Wochen betrug. Die Zeit der Grand-Hotels und Palast-Hotels war angebrochen, Bälle, Opern und Konzerte wurden veranstaltet. Erste primitive Almhütten, Wanderwege und Bergbahnen wurden zum Beitrag des alpinen Images erbaut.

Die **Zwischenkriegszeit** von 1914 bis 1955 verursachte erst die Stockung und schließlich das Ende der Blütezeit. Während der Kriegsjahre schwand die bisherige Nachfrage, die damalige Hochblüte war vorüber. Hotels, Pensionen, Garnis und Ferienhäuser häuften sich, und das dadurch beworbene Bürgertum sorgte für wirtschaftliche Besserung. Der Boom blieb zwar aus, jedoch reifte der Wintertourismus, dank dazu notwendiger Investitionen heran.

Die **Alpine Goldgräberzeit** von 1955 bis 1985 prägte den Grad und die Dichte des Alpentourismus. Durch die Beteiligung der untersten Schicht des Volkes kam es zum Massentourismus. Das rasante Wachstum ließ Investitionen zu. Vorerst stieg die Gästemenge der Sommermonate an. Als nachträglich auch die Wintermonate ein starkes Wachstum verzeichneten, kam es zur Bildung von Zwei-Saison-Orten, die teils bis heute Bestand haben.

---

<sup>27</sup> Vgl. Alpenkonvention, [www.alpconv.org](http://www.alpconv.org), Zugriff v. 20.04.2016

Der **Stillstand** von 1985 bis 1999 beschreibt den Umbruch vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Der Zuwachs des Tourismus abseits der Alpen verminderte dessen Marktanteile, und die einstige Begeisterung der Gäste bezüglich der Alpen nahm ab. Der regionale und lokale Wettbewerb der Destinationen verschärfte sich. Betriebe und Gemeinden waren nach falsch prognostiziertem Wachstum häufig verschuldet. Mächtige, namhafte alpine Destinationen versuchten mittels Investitionen ihre Marktposition zu verteidigen.

Der **Wandel** begann mit dem Jahr 1999 und beherrscht den Alpentourismus bis heute. Die Attraktivität alpiner Destinationen soll angehoben werden, um Benefits für sämtliche Akteure schaffen. Der Alpentourismus befindet sich ständig im Wandel, wobei es gilt, sich internen und externen Umweltwirkungen rasch und optimal anzupassen.<sup>28</sup>

### 2.2.2 Die Märkte der Alpen

Die Beschaffenheit von Angebot und Nachfrage der alpinen Märkte wandelt sich je nach Gebiet ab. Abweichungen von Klima, Kultur wie beispielsweise Sprache, Tradition und Brauchtum oder Kulinarik, wie auch Flora und Fauna schaffen gewisse Merkmale und verursachen Vorzüge und Nachteile, die das Buchungsverhalten der Gäste lenken.

Durch Literaturvergleiche laut *Bätzing* teilt die Verfasserin die Alpen in vier örtliche Bereiche, welche sich nach Art und Herkunft unterscheiden. Preis- und Saisonsschwankungen treten auf und verschärfen den Wettbewerb der Zonen zusehends.<sup>29</sup>

Die Besonderheit der **Bayerisch-westösterreichisch-südtirolerischen Alpen** beschreibt *Bätzing* mit Hilfe eines bestimmten Beispielortes. Im Land Südtirol

*„trägt der lange Kampf um die politische Autonomie mit dazu bei, dass die traditionellen tirolerischen Strukturen wenig verändert werden [...]. Daher ist der touristische Markt durch eine kleinbetriebliche Angebotsstruktur, einen hohen Anteil nicht-gewerblicher Anbieter, [...] einen hohen Anteil einheimisches Kapital sowie eine stark endogen geprägte Tourismusentwicklung geprägt.“<sup>30</sup>*

Der Anteil deutschsprachige Gäste ist hier enorm hoch. Der Schweizer Tourismus weist im Vergleich die am weitesten in die Vergangenheit reichende Geschichte auf, was mit der Mischung der Herkunft der Gäste in Verbindung steht. Der Markt der **Schweizer Alpen** umfasst Völkern aus aller Welt, d.h. die Verteilung der Nationalitäten der Gäste ist variabel. In den **Italienischen Alpen** (ohne Südtirol) liegt der italienische Gästeanteil

---

<sup>28</sup> Vgl. Bätzing 2003, S. 143-149

<sup>29</sup> Vgl. Bätzing 2003, S. 151

<sup>30</sup> Bätzing 2003, S. 151

bei 60 bis 70 Prozent. Das Kapital des Bereichs stammt somit aus den reicheren Bezirken des Landes Italien. Die **Französischen Alpen** weisen einen heimischen Gästeanteil von 75 bis 80 Prozent auf.<sup>31</sup>

## 2.3 Die Besonderheiten der Produkte und Leistungen im Tourismus

*„Das Touristische Angebot (Beherbergung, Verpflegung, Beförderung, Vermittlungsleistung, Reiseleitung, komplementäre Produkte und DL) wird wie auch die Nachfrage von sechs Einflussfaktoren bestimmt, vom Betrieb/Unternehmer (bspw. durch den Profittrieb, Innovationsbereitschaft, Produktionskosten), dem Staat (Gesetzgebung, politische und wirtschaftliche Beziehungen), den Nachfragern (Motive, Trends, Geschmack), der Wirtschaft (Verteidigung der Ressourcen, Transportkosten, Infrastruktur), der Umwelt (Klima, geografische Lage, Tier- und Pflanzenwelt) und der Gesellschaft (Werte und Normen, Sozialstruktur, kulturhistorisches Angebot).“<sup>32</sup>*

Die Beschreibung nach Freyer vereint die Bestimmung der Begrifflichkeit der Offerte im Tourismus. Beispiele verdeutlichen die Verschiedenheit der Akteure. Der Verlauf der Bachelorarbeit fasst die Bezeichnung des „Bündels im Tourismus“, wobei die Begrifflichkeiten „materielle“ und „immaterielle“ Güter maßgebend sind. Die Bedeutung der beiden Worte wird durch folgende Zitate betont:

*„Der Sinn aller betrieblichen Betätigung besteht darin, Güter materieller Art zu produzieren oder Güter immaterieller Art bereitzustellen. Güter materieller Art werden als Sachgüter oder Sachleistungen, Güter immaterieller Art als Dienste oder Dienstleistungen bezeichnet.“<sup>33</sup>*

*„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung) Interne und externe Faktoren [...] werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten nutzenstiftende Wirkung zu erzielen (Ergebnisorientierung).“<sup>34</sup>*

Das Produkt im Tourismus, welches aus materiellen und immateriellen Leistungen besteht, wird als Bündel von Leistungen wahrgenommen und richtet sich nach dessen Kernkomponenten, Merkmalen und Akteuren.

---

<sup>31</sup> Vgl. Bätzing 2003, S. 151-156

<sup>32</sup> Freyer 2006, S. 122

<sup>33</sup> Gutenberg 1965, S. 1

<sup>34</sup> Meffert/Bruhn 2009, S.19

### 2.3.1 Die Bestandteile des Produktes im Tourismus

Die Bestandteile des Produktes im Tourismus werden charakterisiert. Die Beschreibung dient zur Veranschaulichung der Besonderheiten der Produkte, welche die Wahrnehmung des Kunden bestimmen. Laut dem Vergleich von *Innerhofer* bildet Folgendes Schwerpunkt des Produktes:

#### 1. Tangible Komponente

Die tangible Komponente umfasst Beherbergungs- und Bewirtungsbetriebe wie Hotels, touristische Infrastrukturen wie Wanderwege, Einrichtungen für Messen, Kongresse und Events, Theater und Museen, Ressourcen der Destination wie Bergbau und Fischerei, sowie das Umfeld in Bezug auf Klima und Wetter.

#### 2. Dienstleistung

Diese Komponente stellt das Management einer Destination und die Systematisierung von Dienstleistungen im Tourismus dar. Die Planung und Organisation von Prozessen innerhalb des Leistungsbündels begünstigt die Nutzung des Angebotspotenziales eines Reisezieles und dessen Tourismuswirtschaft. Die zielgruppengenaue Erstellung der Leistung ist für die Bindung und Gewinnung von Kunden notwendig.

#### 3. Umsetzung der Dienstleistung

Gastfreundschaft, Fachkompetenz und Motivation sind bei der Implementierung von Dienstleistungen wichtig. Die Art der Verrichtung der Leistung ist maßgebend für die Qualitätsbeurteilung und Zufriedenheit des Gastes.

#### 4. Angebotswahl des Gastes

Im Zuge des demographischen Wandels ist der Wunsch des Gastes nach Genuss und Qualität gestiegen. Der Bildungsgrad und die Anzahl der Akademiker wuchs, wodurch der Wissenstand der Bevölkerung zunahm. Die Globalisierung und Vernetzung der Erde schuf zahlreiche Wahlmöglichkeiten an Leistungsbündeln diverser Destinationen. Die Alternativen intensivieren die Erfahrungswerte der Menschen und steuern deren Erwartungen. Die Wahlfreiheit des Gastes richtet sich nach der Diversität der Anbieter, welche wiederum an das Budget des Reisenden angepasst wird.

#### 5. Integration des Gastes



Die Komponente befasst sich mit dem Zutun des Gastes und gebietet die Verwirklichung der vorherigen Punkte. Engagement, Empathie und Gästebetreuung sorgen für die Einbindung des Reisenden.<sup>35</sup>

### 2.3.2 Die Beschaffenheit des Produktes im Tourismus

Das Produkt im Tourismus umfasst Merkmale, welche bei dessen Bindung von Bedeutung sind:

- **Immaterialität**

Die Immaterialität im Tourismus umfasst die „Nichtgreifbarkeit“ der Dienstleistung vor und nach der Reise. Die Dienstleistung im Tourismus ist somit nicht materiell bzw. nicht sinnlich wahrnehmbar. Der Gast hat nicht die Möglichkeit sich über den Zustand vor Ort, den Gehalt der Leistung oder die Angebotsmerkmale am Zeitpunkt der Destinationswahl zu versichern. Das Image und das Markenbild eines Zielgebietes vermögen die Schaffung von Vertrauen und steuern die Beschlussicherheit des Gastes. Die Orientierung anhand vorheriger Informationen bestimmt eventuelle Alternativen der Urlaubswahl. Gütesiegel, Qualitätszeichen und Zertifikate sind beispielsweise mittels Internetrecherche ersichtlich und bilden dadurch weitere Vertrauensqualitäten. Das Tourismusmanagement soll die Stärkung des Vertrauens und jene der Marke der Destination verfolgen, um den Unsicherheitsgrad der Dienstleistung zu begleichen.<sup>36</sup>

*„Vertrauensqualitäten sind jedoch kein Ergebnis zufälliger Prozesse. Ein effizientes Schnittstellenmanagement, Prozessorientierung und Standardisierung von Leistungserbringungsprozessen gepaart mit der Fähigkeit, auf individuelle Kundenwünsche reagieren zu können, sind hier zu ergreifende Maßnahmen.“<sup>37</sup>*

- **Abstraktheit**

Das Produkt im Tourismus besteht aus Raum, Zeit, und Person. Die Abstraktheit des Objektes schildert die Diskrepanz des Motives. Das explizite Mangelgefühl grenzt sich von Ort zu Ort, von Zeit zu Zeit und von Gast zu Gast ab.<sup>38</sup>

- **Zeitliche Nähe**

---

<sup>35</sup> Vgl. Innerhofer 2012, S. 31

<sup>36</sup> Vgl. Breidenbach 2002, S. 213

<sup>37</sup> Breidenbach 2002, S. 213

<sup>38</sup> Vgl. Freyer 2015, S. 158-159

Das Uno-actu-Prinzip bezieht sich auf Dienstleistungen im Tourismus und umfasst die Simultanität von Herstellung und Verkauf. Die Produktion eines betriebswirtschaftlichen Mehrwertes bleibt dadurch aus.<sup>39</sup>

- **Räumliche Nähe**

Neben der zeitlichen Nähe tritt häufig eine räumliche Nähe auf, d.h. der Ort der beiden Wirtschaftssubjekte bei Schaffung und Konsum der Leistung ist gleich. Das Internet ermöglicht, beispielsweise in Form von Online-Buchungen, die Trennung der zeitlichen und räumlichen Nähe. Der Leistungsverbrauch trägt sich hierbei zwar am Ort der Leistungserstellung zu, Hersteller und Konsument sind allerdings ortsungebunden.<sup>40</sup>

- **Vergänglichkeit**

Die Dienstleistung ist durch das besagte Uno-actu-Prinzip nicht lager- oder transportfähig.<sup>41</sup>

- **Externer Faktor**

Dienstleistungen im Tourismus benötigen einen externen Faktor. Die Leistungserstellung erfolgt bei Leistungsverbrauch, wodurch Hersteller und Konsument in direkten Kontakt sind. Der Gast wird nun in den Prozess der Herstellung integriert und gilt als externer Faktor. Die Effizienz der Leistung kann dadurch gesteigert werden.<sup>42</sup>

- **Leistungsbündel**

Das Leistungsbündel im Tourismus umfasst sämtliche Güter, ob Sach- oder Dienstleistungen, die zur Gesamtheit eines Produktes verbunden werden. Die Einzelleistungen sind eng verbunden und lassen sich somit gut kombinieren. Das Bündel an Leistungen dient zur Deckung des Bedarfs, d.h. die einzelnen Instrumente bestimmen die Wahl des Kunden und bewegen diesen zum Kauf.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Freyer 2015, S. 158-159

<sup>40</sup> Vgl. Freyer 2015, S. 158-159

<sup>41</sup> Vgl. Freyer 2015, S. 158-159

<sup>42</sup> Vgl. Freyer 2015, S. 158-159

<sup>43</sup> Vgl. Kreilkamp 1987, S. 114-115

### 3 Markenmanagement

Die Betrachtung der Forschungsfrage verdeutlicht die Wichtigkeit des Themas Markenmanagement. Die Beziehung zwischen Einzel- und Dachmarke kann erst analysiert werden, sobald das Basiswissen bezüglich des Managements einer Marke verstanden wird. Die Systematik einer Marke lässt sich an beliebige Betriebsmaße anpassen, weshalb die Wahrnehmung des Managementbereiches bedeutsam ist. Der Wert der Südtiroler Dachmarke wird im praktischen Teil der Bachelorarbeit veranschaulicht, somit sind folgende Beschreibungen maßgebend.

Der Begriff „Markenmanagement“ bildet sich aus dem Terminus „Marke“ und der vorher erfolgten Beschreibung für den Terminus „Management“.

Marke – „Persönlichkeit oder Identität eines Produktes, einer Produktpalette oder einer Organisation, abgeleitet von der Konsumentenwahrnehmung sowohl fasslicher als nicht fasslicher Merkmale.“<sup>44</sup>

#### 3.1 Markenidentität

Die Identität einer Marke besteht aus Markenpersönlichkeit, Markenleistung, Markenvision und Markenimage.

Die **Markenpersönlichkeit** – “When we speak of a brand’s personality, we mean the way in which a consumer perceives the brand on dimensions that typically capture a person’s personality – extended to the domain of brands.”<sup>45</sup> Das Zitat besagt, dass sich die Persönlichkeit einer Marke an jene der Menschen anlehnt. Charakteristika der eigenen Personen bestimmen somit die Marke.

“Thus it includes such characteristics as gender, age, and socioeconomic class, as well as such as human personality traits as warmth, concern and sentimentality.”<sup>46</sup> Demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Gesellschaftsschicht, und Persönlichkeitszüge wie Herzlichkeit, Betroffenheit oder Sentimentalität sind Teil der Markenpersönlichkeit.

Der Interaktionsstil der Marke wird folglich mit den Besonderheiten der Persönlichkeit verbunden. Das Bild der Marke kann nun besser im Gedächtnis des Gastes wahrgenommen und behalten werden.<sup>47</sup>

Die **Markenleistung** umfasst alle Angebote, welche unter dem Namen der Marke gebündelt beworben werden. Der Vertrieb, der Auftritt am Verkaufsort und die Struktur des

---

<sup>44</sup> Arnold 1992, S. 344

<sup>45</sup> Batra/Lehmann/Singh 1993, S. 84

<sup>46</sup> Aaker 1996, S. 141

<sup>47</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 15

Preises nehmen hierbei eine wichtige Rolle ein.<sup>48</sup>

Die **Markenvision** bildet die Basis für eine erfolgreiche Marke und beschreibt deren fundamentale Idee. Die individuellen Merkmale der Marke sind im Zukunftsbild des Betriebes ersichtlich und schaffen die Identität der Marke. Die Vision richtet sich nach dem Kern der Marke bzw. des Betriebes und schöpft eine positive und motivierende Wirkung. Erweist sich die gewählte Richtung als illusionslos und glaubwürdig, wird deren systematischen Verfolgung nicht behindert.<sup>49</sup>

Das **Markenimage** bestimmt den Wert einer Marke. *Dichtl* spricht von einer „spezifischen Mischung von Einstellungen, Meinungen, Werthaltungen und Assoziationen, die sich in einem Image verbindet.“<sup>50</sup> Die Akzeptanz der Marke basiert auf Assoziationen im Gedächtnis des Verbrauchers. *Meffert* und *Burmann* sprechen bezüglich dieser Gedanken bzw. Verbindungen von „subjektiven Vorstellungen einer Person von der Marke hinsichtlich der wahrgenommenen Eigenschaften und der Eignung dieser Marke zur Befriedigung der rationalen und emotionalen Bedürfnisse des Individuums.“<sup>51</sup> Das Image einer Marke bildet somit ein wesentliches Merkmal der Markenidentität.

## 3.2 Die Basisfaktoren des Profits

Gefühle und Gedanken, die der Käufer mit der Marke in Verbindung bringt, steuern das Konsumverhalten. Ständig treffen Personen auf Marken, Logos und Slogans und Werbebotschaften. Nur klare Impulse schaffen es wirklich wahrgenommen zu werden.

Laut *Bieger* und *Beritelli* vergleicht die Verfasserin Charakteristika, welche Chancen zur wirkungsvollen Marke bilden.

**Nutzen und Positionierung der Marke** schildern Benefit, Klientel, Standpunkt und Marktsegment der Marke. Der Inhalt der Marke bestimmt den Nutzen des Verbrauchers und ist wichtig für die Positionierung der Marke am Markt. Eine klare, methodische Markenpolitik ist für eine dauerhafte Sicherung des Marktanteils notwendig.

Das **Markendesign** fasst die Gestaltung der Marke nach Außen mit Hilfe von Wort- und Bildzeichen, summiert den Inhalt des Angebots und das gewünschte Image des Betriebes. Die Wahrnehmung der Angebote hängt von der Akzeptanz der Verbraucher ab. Gestaltungselemente wie Logo, Farben, Schriften, Werbemittel und Verpackung sollen etwa zeitlos entworfen werden um die Gedächtnisverankerung zu begünstigen. Die Markenbekanntheit kann durch die Einzigartigkeit des Markenbildes gesteigert werden, wobei es die dafür erbrachten Kosten zu beachten gilt.

---

<sup>48</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 15

<sup>49</sup> Vgl. Zeplin 2006, S. 15

<sup>50</sup> Dichtl 1992, S. 19

<sup>51</sup> Meffert/Burmann 2002, S. 65

**Markenclaim** – Der Begriff Slogan wird hier synonym zum Begriff Claim verwendet und beschreibt den Wert, welcher die Wahrnehmung und die Erinnerung des Verbrauchers steuert.

Die **Markenfusion** beschreibt die Vereinigung von Produkten oder Bereichen am Markt. Damit sich ein umsatzstarkes und wettbewerbsfähiges Angebot manifestiert, benötigt es ein gewisses Volumen an Produkten und Leistungen, die vereint angeboten werden können. Eine Verschmelzung mit weiteren Gütern und Dienstleistungen oder weiteren Marken und Markenbereichen ist möglich.

Das Fundament der vorherigen Kriterien ist Kapital. Die Schaffung und die intensive Vermarktung einer Marke fordern die monetäre Belastbarkeit eines Betriebs bzw. einer Destination.<sup>52</sup>

### 3.3 Der Nutzen aus Sicht des Herstellers und des Verbrauchers

Der Vergleich nach *Bruhn* betrifft den weiteren Textverlauf. Die Verfasserin beschreibt durch Basisliteratur den Zweck von Marken aus Sicht des Herstellers, des Händlers und des Verbrauchers.

Die Marke ermöglicht dem Hersteller die direkte Verbindung zum Verbraucher, dieser bildet einen Bezug zur Marke noch bevor er mit dem Herstellungsbetrieb in Kontakt tritt. Die Übertragung von Informationen wird garantiert. Die Marke als Mittel der Bindung hat einen positiven Effekt auf die Wahrnehmung und Verankerung im Gedächtnis des Kunden und schafft dadurch ein chancenreiches Image der Marke bzw. des Betriebes. Einmalige, nachhaltige Merkmale des Angebotes werden bemerkbar, wodurch Vorteile innerhalb des Herstellerkampfes ersichtlich werden. Die Marke gestattet dem Hersteller sich von den Marktbegleitern abzuheben. Die Differenzierung schafft langfristige prosperierende Umsätze und hat eine stabilisierende Wirkung auf den Marktanteil. Der sichere Absatz stärkt die Verhandlungsposition des Herstellers gegenüber dem Händler und bewirkt einen idealen Geschäftsabschluss.

Der Händler minimiert durch den stabilen Absatz das Risiko der Angebotsstagnation und spart Vermarktungskosten ein.

Der Nutzen der Marke liegt, aus Sicht des Verbrauchers, in der methodischen Wahl der Güter und Dienstleistungen. Die Information aus Werbung und Umwelt hilft dem Verbraucher bei der Kaufaktion. Das Angebot wird im Gedächtnis des Kunden mit einem bestimmten Grad an Qualität in Verbindung gebracht, was die Sicherung dieser umfasst.

---

<sup>52</sup> Vgl. Bieger/Beritelli 2013, S. 174

Fehlkäufe verringern sich nachweislich. Der Verbraucher identifiziert sich mit dem erworbenen Angebot und verspürt bei mondänen Marken einen Prestigenutzen.<sup>53</sup>

## Die Charakterisierung einer Destinationsmarke

Die Wirkung von Marken zu Marken von Destinationen ist nur zum Teil übertragbar, wobei die Hervorhebung Letzterer signifikant ist. Laut *Scherhags* Sicht besteht deren Zweck vermehrt aus der Funktion der Information:

*„Von den Destinationsmanagern wird in der Marke die Basis für den zukünftigen Erfolg im Wettbewerb gesehen, wenn auch bisher kein einheitliches Verständnis bzgl. Destinationsmarken besteht. [...] Aus Sicht der Konsumenten ist eine Destinationsmarke bisher lediglich ein Informationsbaustein zur Vorbereitung einer Reiseentscheidung.“*<sup>54</sup>

Die Vermittlung eines einheitlichen Bilds bzw. einer einheitlichen Botschaft der Destination bildet das Fundament zur deren Bewerbung. Die Destination muss positive Verbindungen hervorrufen um Wahrnehmung, Bestimmung und Speicherung sicher zu stellen. Die Verfasserin schildert laut *Strebing* Werte, welche die Chancen zum Profit bestimmen.

- **Wahrnehmungswert**

Mit der Zahl der Kontakte einer Marke steigt der Wert der Wahrnehmung des Angebotes. Bildmarken beispielsweise aktivieren das Wahrnehmungsspektrum im Gehirn des Verbrauchers und erhöhen dadurch die Wahlchancen der Marke.

- **Wiedererkennungswert**

Das bewusste Wiedererkennen von Marken und Angeboten schafft eine monopolartige Position im Kopf des Verbrauchers und ist somit von Bedeutung. Der Marke kann bereits Identität und Image des Gutes bzw. der Leistung zugewiesen werden.

- **Erinnerungswert**

Der sogenannte „Markenrecall“ tritt auf, wenn ein bestimmter Bedarf des künftigen Verbrauchers vorhanden ist und dieser sich dazu eine bestimmte Marke aktiv ins Gedächtnis ruft. Zu diesem Zeitpunkt wurde bereits Vertrauen geschaffen, was sich günstig auf die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher auswirkt.

- **Verkaufswert**

---

<sup>53</sup> Vgl. Bruhn 1994, S. 24

<sup>54</sup> Scherhag 2003, S. 231

Der Verkaufswert umfasst an dieser Stelle die visuelle Wahrnehmung am Verkaufsort. Die sogenannte „Visibility“ einer Marke kann beispielsweise die markentypische Verpackung eines Angebotes sein, welche die Aufmerksamkeit der potenziellen Verbraucher auf sich lenkt.<sup>55</sup>

*„Zusammenfassend wird die touristische Destinationsmarke als Name, Symbol, Logo, ein Begriff, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen definiert, die eine Destination im Wettbewerb differenziert und identifiziert. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, dem Gast ein einmaliges Urlaubserlebnis zu vermitteln und Präferenzen aufzubauen, die die Destination in seiner Vorstellung fest verankern. Dabei gilt das vermittelnde Leistungsversprechen für alle an der Erstellung des Destinationsproduktes beteiligten Leistungsträger. Diese zeichnen sich durch ein gleichmäßiges und konstantes Qualitätsniveau aus und können über das Markenzeichen definiert werden.“<sup>56</sup>*

### 3.4 Markensysteme

Marken grenzen sich im Groben in Einzelmarken, Familienmarken und Dachmarken ab. **Einzelmarken** bilden die Basis des Markenmanagements und umfassen einzelne Güter, Leistungen oder Betriebe, wobei jedes dieser Bestandteile über einen eigenen Namen verfügt. Die einzelne Umsetzung eines jeden Gutes ist zwar kostenintensiv, jedoch beweglich und wandelbar. Die **Familienmarke** vereint verwandte Güter und Leistungen aus demselben Genre unter einem Markennamen, d.h. die Angebote innerhalb der Markenfamilie weisen denselben Stammnamen auf. Der Grundsatz der Strategie der Güter und Leistungen ist ebenso derselbe, was das Risiko einer negativen Behaftung aller Angebote mit sich bringt. Die **Dachmarke** ist die umfassendste Markenart worin sich Einzelmarken und Familienmarken vereinen. Die Dachmarke muss nicht mit den anderen Marken verwandt sein, d.h. der Name der Dachmarke darf frei von den zugehörigen Marken gewählt werden.<sup>57</sup>

„Die Dachmarke vereint alle Einzel- und Familienmarken in einer gemeinsamen Struktur.“<sup>58</sup>

#### Dachmarken – Pro und Contra

Die Veranschaulichung von positiven und negativen Begebnissen schafft die Basis profitabler Dachmarken. Die Tabelle zeigt die wesentlich wichtigen Punkte:

---

<sup>55</sup> Vgl. Strebinger 2010, S. 65-70

<sup>56</sup> Scherhag 2003, S. 100

<sup>57</sup> Vgl. Adjouri 2004, S. 123-125

<sup>58</sup> Adjouri 2004, S.125

Pro	Contra
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sämtliche Kosten werden vereint verursacht und beglichen</b></li><li>• <b>Robustheit und Stabilität gegenüber sterblichen Trends</b></li><li>• <b>Besserer und sicherer Start neuer Güter und Leistungen</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Beschränkte Positionierung durch absolute Vermarktung</b></li><li>• <b>Segmentierung bestimmter Anspruchsgruppen nicht möglich</b></li><li>• <b>Negative Wirkung von erfolgreichen Gütern und Leistungen</b></li></ul>

Tabelle 1: Pro und Contra von Dachmarken  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker.<sup>59</sup>

*„Von praktischer Relevanz ist der diesbezügliche Dachmarkenvorteil daher vor allem für Produkte oder Zielgruppen, die für sich genommen so wenig Umsatz generieren, dass ein Einzelmarkenaufbau selbst mit dem bescheidenen Ziel der Marken-Wiedererkennung nicht wirtschaftlich wäre.“<sup>60</sup>*

---

<sup>59</sup> Vgl. Becker 1994, S. 473

<sup>60</sup> Strebinger 2010, S.67



## 4 Qualitätsmanagement

Die Qualitätszeichen Südtirols verweisen auf den Wert des Qualitätsmanagements des Landes. „Qualität ist der Schlüssel, der zur Dachmarke Südtirol passt.“<sup>61</sup> Der Praxisbezug der Bachelorarbeit befasst sich mit „Vinum Hotels Südtirol“, d.h. die Qualitätsbedingungen des Vereins wie auch jene der Weinbauorte werden behandelt. Der Begriff Qualität bzw. Qualitätsmanagement wird vielfach thematisiert, somit ist es zwingend dessen Basis zu verstehen.

### 4.1 Der Begriff „Qualität“

Die Herkunft des Begriffes „Qualität“ liegt im Lateinischen „qualitas“ – „Beschaffenheit, Eigenschaft“, bzw. „qualis“ – „wie beschaffen“ und bezieht sich somit auf die Merkmale eines Gutes, einer Leistung oder eines Prozesses.<sup>62</sup> „Qualität ist die realisierte Beschaffenheit einer Einheit, die entsprechend der vom Management einer Organisation festgelegten Qualitätsforderung festgelegt wird.“<sup>63</sup> Für den Terminus Qualität gib es mehrere Beschreibungen und Theorien, ein einheitlicher Abriss ist jedoch nicht vorhanden.

*„Für die einen bedeutet Qualität ein hoher Komfortstandard, für die anderen Kleinigkeiten, die außerordentlich gut zu machen sind. Die einen erhoffen sich mit Qualität eine hohe Wertschöpfung, die anderen mehr Gastlichkeit. Die einen denken an die Hardware, die anderen an die Software. Die einen meinen Wachstum, die anderen meinen Schrumpfung. Die einen möchten Qualität entwickeln, die anderen bewahren. Für die einen ist Qualität objektiv erfassbar, für die anderen nur subjektiv erlebbar. Die einen verstehen unter Qualität Einzigartigkeit, andere ISO-Zertifizierung.“<sup>64</sup>*

Qualität wird von Hersteller, Händler und Verbraucher verlangt. Das Qualitätsverständnis unterscheidet sich durch verschiedene Produkte, Prozesse und Unternehmen. Das Ziel, die Zufriedenheit der Verbraucher zu sichern, verbindet jedoch. Es gilt die Forderungen des Verbrauchers zu kennen. Um den Verbraucher zu überzeugen reicht Zufriedenheit meist nicht mehr, ein Produkt muss Begeisterung bewirken. Der Epochenwandel verlangt Ideen, Echtheit, Perfektion und Service. Ein positives Image fordert Qualität, Lokalität und Ressourcenschonung. Begeisterte Verbraucher binden sich an die Marke, und deren Bereitschaft für Qualität mehr zu zahlen wächst. Bruhn schildert den Begriff der Qualität dermaßen:

---

<sup>61</sup> Crepaz 2011, S. 297

<sup>62</sup> Vgl. Dudenredaktion 2015, S. 1407

<sup>63</sup> Zollondz 2011, S. 193

<sup>64</sup> Müller 2004, S.19

*„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftenden touristischen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale von touristischen Dienstleistungen, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“<sup>65</sup>*

Das Qualitätsmanagement umfasst laut Normreihe – DIN EN ISO 9000:2000 „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“<sup>66</sup> Diese Normen beinhalten die Basis von Qualitätsmanagementsystemen und deren Anforderungen, diese werden durch einen Zertifizierungsprozess erfasst und überprüft. Ziel ist die Sicherung und Gewährleistung von Qualität.<sup>67</sup>

## 4.2 Potential – Process – Result

Die von *Avedis Donabedian* bestimmten Dimensionen zur Beurteilung des Begriffes Qualität wurden erst dem Bereich der Medizin und Pflege bemessen. Durch die breite Gültigkeit des Modelles ist es jedoch möglich deren Leitidee auf verschiedenste Leistungen zu übertragen.<sup>68</sup> Die Verfasserin schildert die Dimensionen durch Literaturvergleiche von *Richter*.

- **Potenzialdimension**

Die erste Dimension beschreibt die Wahrnehmung der Leistung bzw. deren Potenzial. Die Bedingungen des Anbieters werden ermittelt, wie beispielsweise der Bildungsgrad der Angestellten.

- **Prozessdimension**

Diese Dimension umfasst sämtliche Begebenheiten und Prozesse, die während des Arrangements der Leistung erfolgen. Gemeint ist hierbei die Interaktion mit dem Gast, z.B. die Geschwindigkeit während der Leistungserbringung.

- **Ergebnisdimension**

Die dritte Dimension beschreibt die Beurteilung der Leistung an deren Ende, beispielsweise den Erholungsgrad der Reise nach der Leistungserbringung.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Bruhn 2008, S. 38

<sup>66</sup> ISO 2000, S.21

<sup>67</sup> Vgl. QZ-Online, [www.qz-online.de](http://www.qz-online.de), Zugriff v. 01.05.2016

<sup>68</sup> Vgl. Richter 2005, S. 66

<sup>69</sup> Vgl. Richter 2005, S. 66

## 4.3 Total Quality Management

„Der Kerngedanke des Total Quality Management Ansatzes ist die Ausrichtung der unternehmerischen Prozesse und Leitungen auf Kundenanforderungen und -bedürfnisse.“<sup>70</sup> Das Total Quality Management richtet sich völlig nach dem Wunsch und dem Bedarf der Verbraucher und strebt nach dessen optimalen Umsetzung. Die Belange des Managements und der Mitarbeiter sind peripher, und Vorschriften und Schemen beschränken die Erfüllung der Qualitätsansprüche nicht. Der direkte Kontakt zum Verbraucher ist von Bedeutung.<sup>71</sup>

Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-System des Total-Quality-Management. Die Struktur gleicht dem Modell der Japaner und Amerikaner. Das Modell wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management verwirklicht. Branchenführer aus Europa verbanden sich zur EFQM-Stiftung. Die Robert Bosch GmbH und die Volkswagen AG zählten zu den 14 Begründern. Die Stiftung mit Sitz im Brüssel hat sich Qualitätsverbesserungsmaßnahmen verschreiben. Die Bedeutung von Qualität soll hervorgehoben und die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Forschungen, Publikationen und Illustrationen, wie auch die Verleihung des europäischen Qualitätspreises gehört den Aktivitäten der Organisation an. Fundament des Modells bilden Menschen, Prozesse und Ergebnisse. Neun Kriterien und 32 Teilkriterien stehen in Verbindung. Das Modell umfasst ein Punktesystem, welches bis zu maximal 1000 Punkten reicht und sich dermaßen verteilt: Prozesse – 140 Punkte, Partnerschaften und Ressourcen – 90 Punkte, Mitarbeiter – 90 Punkte, Politik und Strategie – 80 Punkte, Kundenbezogene Ergebnisse – 200 Punkte, Schlüsselergebnisse – 150 Punkte, Mitarbeiterbezogene Ergebnisse – 90 Punkte, Gesellschaftsbezogene Ergebnisse – 60 Punkte. Der Anspruch der DIN EN ISO-Norm liegt vollends bei 100 Punkten. Das Qualitätsmanagement-System wurde im Laufe der Jahre verbessert und gilt bis heute als bedeutsames Modell zur Beurteilung von Qualität.<sup>72</sup>

Mit Hilfe von Qualitätsmanagement-Systemen können Betriebe Leistungen maximieren, Prozesse optimieren und Kosten minimieren, wodurch ein Umsatzwachstum verzeichnet werden könnte. Qualität, Produktion und Wirtschaftlichkeit sind somit eng verbunden. Qualität ist nicht nur reines Bewerbungs- und Vermarktungsmittel, sondern schafft Chancen für zukünftige Verbesserungen im Betrieb.

---

<sup>70</sup> Stauss 1998, S. 359

<sup>71</sup> Vgl. Stauss 1998, S. 359

<sup>72</sup> Vgl. Hohmann 2009, S. 27-30

## 5 Alpine Destination Südtirol

### 5.1 Alpin – Gastlich – Mediterran

Die besondere Lage Südtirols zeigt sich in ihrem alpinen, mediterranen und gastlichen Flair. Die Autonome Provinz Südtirol umfasst eine Fläche von rund 7.400 km<sup>2</sup> und hat etwa 500.000 Bewohner. Die Bevölkerung teilt sich in drei Amtssprachen: Deutsch (70 %), Italienisch (26 %) und Ladinisch (4 %). Südtirol gilt heute als reichste Region Italiens, was besonders dem wachsenden Tourismus zu verdanken ist. Die Dolomiten, welche zum UNESCO Welterbe zählen, locken jährlich etliche Gäste ins Land.<sup>73</sup>

*„Der Tourismus ist einer der wichtigsten Bereiche in der Südtiroler Wirtschaft. Die mehr als 10.000 Beherbergungsbetriebe stellen den Gästen über 200.000 Betten zur Verfügung.[...] Bei einer mittleren, täglichen Pro-Kopf-Ausgabe eines Gastes von etwa 120 Euro, ergibt sich ein jährlicher Tourismusumsatz von mehr als 3 Milliarden Euro.“<sup>74</sup>*

Im Kalenderjahr 2015 verzeichnet Südtirol rund 6,5 Millionen Ankünfte, das gleicht einem Wachstum von 5,8 Prozent und ist der Höchstwert der bisherigen Messung. Die Nächtigungszahl liegt bei rund 29.500, was ein Wachstum von 3,6 Prozent bedeutet. Die Dauer des Gästeaufenthalts verkürzt sich im Durchschnitt jedoch von 4,6 Tage (2014) auf 4,5 Tage (2015), Tendenz sinkend.<sup>75</sup> Die Herkunft der Touristen in Südtirol lässt sich prozentual schildern:

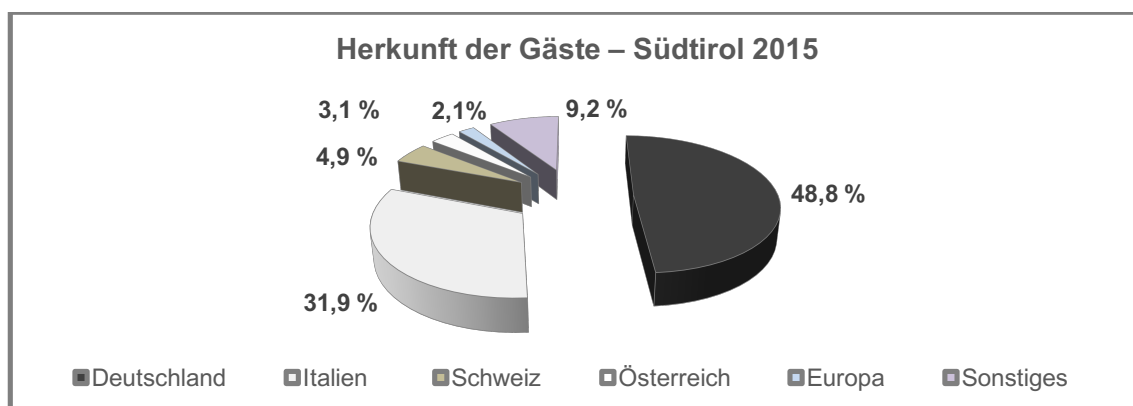


Abbildung 4: Herkunft der Gäste – Südtirol 2015  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SMG.<sup>76</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Südtirol Info, [www.suedtirol.info.com](http://www.suedtirol.info.com), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>74</sup> Landesinstitut für Statistik ASTAT, [www.provinz.bz.it](http://www.provinz.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>75</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>76</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

## 5.2 Südtirol im Zeichen der Qualität

Die Südtirol Marketing Gesellschaft (SMG) verantwortet seit 2005 die Bewerbung und Vermarktung der Dachmarke Südtirol. Die Wahrnehmung Südtirols als Marke ist hierbei wesentlich.<sup>77</sup>

*„Bestehende Einzelmarken sollen unter einem Dach auftreten, ohne dabei ihre Identität einzubüßen. Die Kernaussage der Dachmarke ist: Südtirol ist die kontrastreiche Symbiose aus alpin und mediterran, Spontaneität und Verlässlichkeit, Natur und Kultur.“<sup>78</sup>*

Die Dachmarke Südtirol steht für Qualität, Lokalität und Vertrauen. Die Qualitätszeichen Südtirols werden seitens nachstehender Grafik verbildlicht:

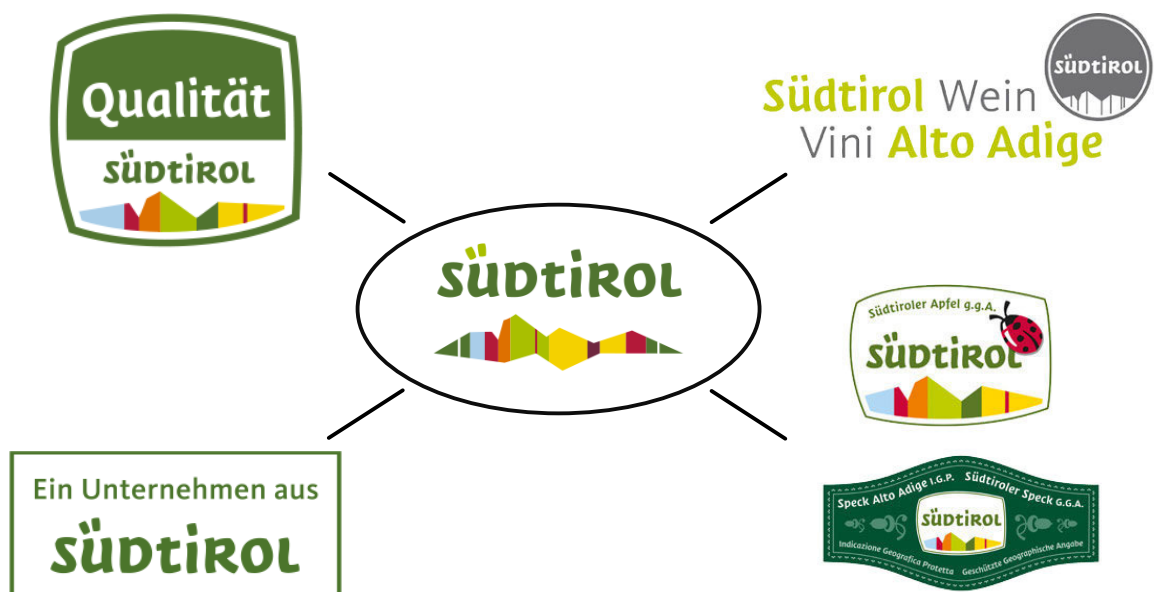


Abbildung 5: Die Dachmarke Südtirol – Qualitätszeichen im Blick

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Südtirol IT.<sup>79</sup>

Die Dachmarke Südtirol hat rund 3.000 Nutzer. Die Destinationsmarke wird von Betrieben und Organisationen der Tourismusbranche genutzt, was zurzeit 1.900 Lizenzen gleicht. Die Zuordnung von Produkten und Leistungen zum Standort Südtirol, welche

<sup>77</sup> Vgl. Crepaz 2011, S. 287

<sup>78</sup> Dachmarke Südtirol, [www.dachmarke-suedtirol.it](http://www.dachmarke-suedtirol.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>79</sup> Vgl. Dachmarke Südtirol, [www.dachmarke-suedtirol.it](http://www.dachmarke-suedtirol.it), Zugriff v. 06.06.2016

durch das Logo „Ein Unternehmen aus Südtirol“ markiert sind, umfasst 1.000 Benutzer. 210 Produzenten wenden das Gütesiegel „Qualität Südtirol“ an und garantieren somit die Wahrung strenger Qualitätsstandards. 50 Weinproduzenten und demnach 80 Prozent der Produzenten Südtirols versehen ihre Weine mit der Marke „Südtirol Wein“. Etwa 30 Speckproduzenten und versehen ihre Hammen mit dem g.g.A.-Zeichen „Südtiroler Speck G.G.A.“, das für deren geschützte geografische Angabe steht. Das Zeichen „Südtiroler Apfel G.G.A.“ wird von 30 Apfelproduzenten verwendet. Bedenkt man, dass jeder zehnte, in Europa verkaufte Apfel aus Südtirol stammt, ergibt sich eine enorme Anzahl an etikettierten Äpfeln. Die Vergabe der Dachmarke Südtirol wird mittels der SMG, genauer mittels des Brandmanagements, überprüft und genehmigt. Das Ansuchen um die Marke kann über das Dachmarkenportal erfolgen, wobei es sämtliche Bedingungen für die Nutzung des Zeichens zu erfüllen gilt.<sup>80</sup>

Landeshauptmann Arno Kompatscher ist der Meinung, dass die Markennutzer

*„durch diese Kennzeichnung vom positiven Image Südtirols profitieren und gleichzeitig die gemeinsame Südtirol-Botschaft verstärken. Kern dieser Botschaft sind alle Qualitäten und Kompetenzen, die für Südtirol authentisch und typisch sind. Sie haben die Marke zu einer Leitidee gemacht, die heute zugleich Wegweiser und schützendes Dach ist.“<sup>81</sup>*

Die Dachmarke Südtirol verbindet Einzigartigkeit und Qualität der Produkte und prägt dadurch das Markenbild des Landes. Homogene Handlungen und Maßnahmen bestimmen die Zukunft der Südtiroler Wirtschaft.

### 5.2.1 Dachmarkensystem Südtirol

Die SMG als Geschäftseinheit gilt als Dachverband Südtirols, der die Bewerbung und Vermarktung der Bezirke, Ferienregionen und Tourismusverbände tätigt.<sup>82</sup> Um die Funktion und die Wahrnehmung der SMG zu verstehen, bedarf es der Bestimmung des Begriffs „Organisation“ innerhalb der Destination. „In praktisch allen Arbeiten zum Tourismus wird auf die Notwendigkeit und Bedeutung einer übergeordneten, übergreifenden Organisation im Tourismus einer Destination hingewiesen.“<sup>83</sup>

Bezüglich der Rechts- und Profitstruktur solcher Organisationen besagt Freyer

*„Die Organisation kann staatlich, privat oder gemischt zusammengesetzt sein. Viele der Fremdenverkehrsorganisationen auf Gemeinde- oder überregionaler Ebene verhalten*

---

<sup>80</sup> Vgl. Südtirol News, [www.suedtirolnews.it](http://www.suedtirolnews.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>81</sup> Südtirol News, [www.suedtirolnews.it](http://www.suedtirolnews.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>82</sup> Vgl. Siller 2010, S. 170

<sup>83</sup> Bieger/Beritelli 2013, S. 70

*sich nur begrenzt nach gewinnwirtschaftlichen Prinzipien. Das hängt mit der Organisationsstruktur zusammen. Oftmals handelt es sich um (gemeinnützige) Vereine, die selbst nicht vorrangig nach Profit streben, aber bei der Förderung der Interessen ihrer Mitglieder letztlich doch vorwiegend deren ökonomische Zielsetzungen fördern.*<sup>84</sup>

Die Akteure einer Destination teilen sich in ein inneres und ein äußeres Interessenssystem. Das innere System umfasst die Branche Tourismus. Direkt Beteiligte wie beispielsweise Hotels, Reiseagenturen und Bergbahnbetriebe gehören dazu. Hierbei gilt das Prinzip der Balance zwischen den Systemgliedern, was Angelegenheit der jeweiligen Dachorganisation ist. Das äußere System umfasst die Bevölkerung und die verbleibenden Branchen der Destination, wie beispielsweise Gewerbe, Handwerk und Land- und Forstwirtschaft. Staatliche Organisationen wie beispielsweise Behörden, Kommunen, Städte und der Staat sind für die Harmonisierung zwischen den beiden Systemen verantwortlich.<sup>85</sup>

*„Die Führung und Vermarktung einer touristischen Destination ist aufgrund der Vielzahl an eigenständigen Akteuren, die an der Leistungsproduktion beteiligt sind, eine schwierige Aufgabe, die eines hohen internen Koordinations- und Abstimmungsaufwandes bedarf. Es wird deutlich, daß [sic!] diese Problematik bei der Entwicklung einer Destinationsmarke ein wesentlicher Faktor ist, der den Prozeß [sic!] einerseits stark verzögern und behindern kann, andererseits aber eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung darstellt.“*<sup>86</sup>

Die Struktur der SMG misst elf Tourismusverbände, namentlich jene von Gröden, Seiser Alm, Meraner Land, Alta Badia, Tauferer Ahrntal, Südtirols Süden, Eisacktal, Eggental, Gitschberg Jochtal, Hochpustertal und Kronplatz. Die Tourismusverbände messen etliche Vereine, Verwaltungen und Organisationen unter sich, welche der Verteilung der Einzelbestimmungen an Kommunen und Städten dient.<sup>87</sup> Diese Grafik belegt die Verbandsstruktur visuell:

---

<sup>84</sup> Freyer 1993, S. 201

<sup>85</sup> Vgl. Bieger/Beritelli 2013, S. 201-202

<sup>86</sup> Scherhag 2003, S. 20

<sup>87</sup> Vgl. Siller 2010, S.170-171

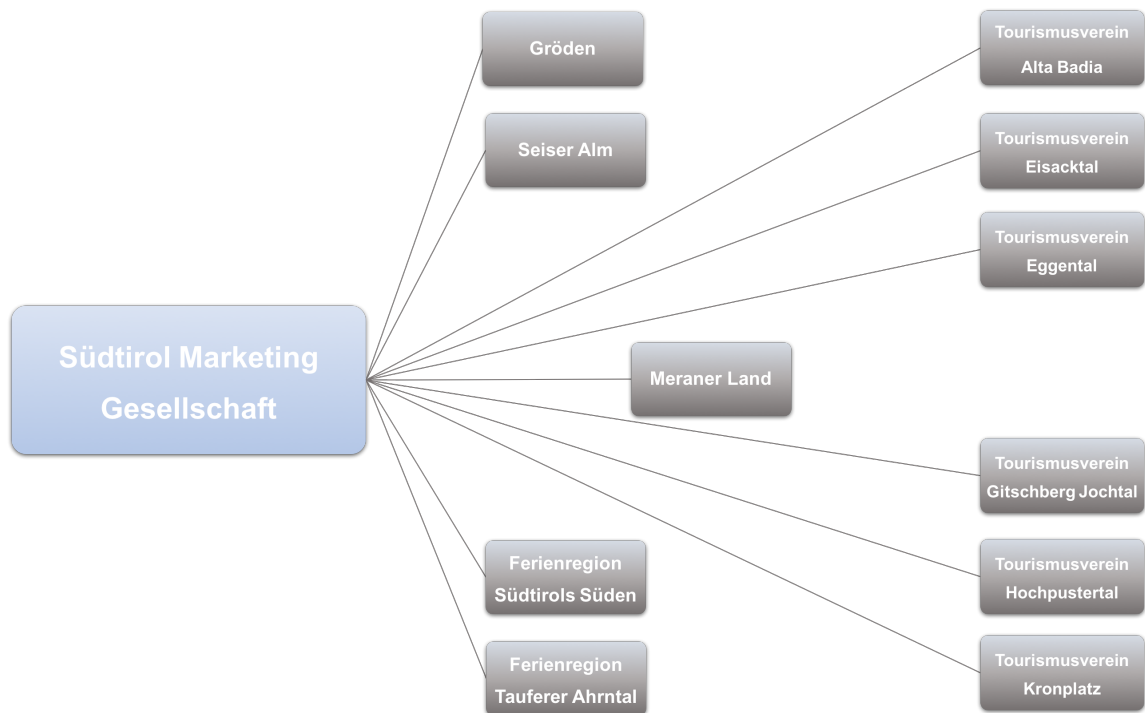


Abbildung 6: Südtirols Tourismusverbände  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Südtirol IT.<sup>88</sup>

Die Schwierigkeit im Management von Destinationen liegt in dessen Virtualität. In Betrachtung der Destination als Organisationseinheit gilt zu wissen, dass den jeweiligen Leistungsträgern der Einzelleistungen keine Weisungsbefugnisse erteilt werden können. Bei den Leistungsträgern handelt es sich um autonome Betriebe. Ziel ist die einstimmige Planung, Bildung, Harmonisierung und Vermarktung von Angeboten. Durch diese Umsetzung agieren die Güter innerhalb des Netzwerkes als öffentliches Vermögen, das gemeinsam gelenkt, überwacht, investiert und finanziert werden sollen.<sup>89</sup>

## Netzwerke im Destinationsmanagement

Durch den genannten Wandel der Branche Tourismus, welcher Trends, Innovationen und Privatisierungen mit sich bringt, sind Fusions-, Kooperations- und Konzentrationsprozesse der Betriebe die Folge. Um den Nutzen von Netzwerken zu stärken gilt es, passende Partner und Ressourcen zu bemerken und zu binden. Einzelne Werte bilden mittels solcher Handlungen autonome Angebote. Netzwerke wirken als System, das die

<sup>88</sup> Vgl. Südtirol IT, [www.suedtirol-it.com](http://www.suedtirol-it.com), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>89</sup> Vgl. Fuchs/Mundt/Zollondz 2008, S. 186



Beratung und Betreuung mehrerer Betriebe schildert und das Wachstum des Betriebswertes begünstigt. Betriebliche Leistungen sind hierbei besonders tauglich, da deren Werte zu autonomen Angeboten verknüpft werden können. Die Herausforderung liegt in deren Kombination. Der Gast soll Bündel von Leistungen als Einheit wahrnehmen und die wesentliche Botschaft derer verstehen. Durch derlei Beziehungen ist der Bestand und die Zukunft der Beteiligten gesichert. Der Nutzen von Kernressourcen, die oftmals im Besitz des Landes sind, wird betont. Tangible Ressourcen wie beispielweise Patente, Boden und Einrichtungen, und Ressourcen wie beispielsweise Gastfreundschaft oder Destinationsmarke, die nicht greifbar sind, weisen viele Interessenten auf. Netzwerke helfen bei der Teilung der Kernressourcen und schaffen Benefits. Die Organisation im Tourismus verwaltet und vermarktet die Kompetenzbereiche der Beteiligten unter homogenen Strategien.<sup>90</sup> Laut Bieger bedarf es

*„Unternehmensnetzwerke, die auf der Basis von gemeinsamen Ressourcen operieren und in der Folge eine besonders enge Kooperation pflegen und folglich beim Aufbau und der Weiterentwicklung der gemeinsamen Ressourcen wie Kernkompetenzen eine gemeinschaftliche strategische Planung benötigen.“<sup>91</sup>*

Gleiche Ziele und Visionen sind dabei wichtig.

Alpine Destinationen werden von kleinen und mittleren Betriebsstrukturen beherrscht, wodurch die Bildung von Netzwerken besondere Vorzüge schaffen kann. Eine hohe Anzahl an Akteuren sichert die Leistung und Wirksamkeit der Betriebspflichten. Die Beziehungen innerhalb von Netzwerken verfügen über gewisse Hierarchien und umfassen diverse Merkmale und Typisierungen. Die Teilung von Betriebsrisiko- und -kosten wie auch Tätigkeitsbereichen sind positive Wirkungen von Netzwerken. Die Teilung von Betriebsressourcen- und -gewinnen wie auch das Verhältnis von Abhängigkeiten sind nachteilige Wirkungen. Fundamental ist dabei der Wechsel zwischen synergetischen und divergierenden Verhältnissen. Die Parameter müssen nach und nach so vereint werden, dass die beste Nutzung aller Potenziale möglich wird.<sup>92</sup>

*„Für ein effektives und effizientes Netzwerkmanagement muss das Destinationsmanagement die Interessen der Netzwerkteilnehmer koordinieren und die Anreiz- und Koordinationsinstrumente derart gestalten, dass alle wertsteigernden Anbieter am Netzwerk teilnehmen und die erforderlichen Beiträge leisten, aber auch die daraus resultierenden Erlöse internalisieren.“<sup>93</sup>*

---

<sup>90</sup> Vgl. Siller 2010, S. 76-78

<sup>91</sup> Bieger 2008, S. 93

<sup>92</sup> Vgl. Raich 2006, S. 178-179

<sup>93</sup> Pechlaner/Fischer 2007, S. 315

Die Bemerkung von *Pechlaner* und *Fischer* beschreibt den Inhalt und den Bedarf von wirksamen Beziehungen und Partnerschaften von Destinationen.

## 5.2.2 Innovation – Development – Marketing

„Der Tourismus kurbelt die Wirtschaft an“, so der Chef des Hotelier- und Gastwirteverband (HGV) Manfred Pinzger.<sup>94</sup> Die Verbindung der Branchen Tourismus und Wirtschaft wird durch die Behauptung des HGV-Chefs verdeutlicht und verweist auf die Fusion der Landesgesellschaften SMG, Export Organisation Südtirol (EOS), Business Location Südtirol (BLS) und Techno Innovation Südtirol (TIS) zum 1. Januar 2016. IDM Südtirol ist der neue Sonderbetrieb, welcher von Land (60%) und Handelskammer (40%) betrieben wird. Der Name umfasst die Begriffe Innovation, Development und Marketing.

Das Ziel der Fusion ist es, das Land Südtirol zum begehrtesten Lebensraum Europas zu machen und dessen Wettbewerbsfunktion zu stärken. Der Wettstreit um Gäste wächst und damit die Bedeutung, sich künftigen Schwierigkeiten vereint zu stellen. Die Verbundenheit der Gesellschaften schafft Synergien und festigt die Effektivität und Effizienz des verwendbaren Budgets. Ideen werden generiert und vereint unter klaren, einheitlichen Botschaften verwirklicht. Die elementaren Abteilungen nennen sich „Administration“, „Communication“, „Development“ und „Sales“. Die Administration lenkt, leitet und verwaltet alle Abteilungen. Die Abteilung Communication beschreibt die Bereiche bezüglich Information, Kommunikation und PR. Die Abteilung Development umfasst die Erfassung und Umsetzung von Ideen, Bildung und Förderung von Innovationen, Wachstumschancen und Trendmanagement. Der Verkauf befasst sich mit Taktiken, Systemen und Maßnahmen, welche dem Bereich Verkauf angehören. Das Erscheinungsbild der Destination im Ausland, beispielsweise bei Events, Messen oder Kongressen ist ebenso Teil der Abteilung. Die Verschmelzung der Gesellschaften summiert die Bewerbung und Vermarktung Südtirols künftiger Gäste und Unternehmen, und dient den heimischen Unternehmen als Beratungs- und Servicegesellschaft. IDM Südtirol, mit Sitz in Bozen, zählt rund 170 Beschäftigte. Präsident der Gesellschaft ist Thomas Aichner.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Dolomiten – Tagblatt der Südtiroler 19.04.2016, S. 12

<sup>95</sup> Vgl. Provinz Bozen News, [www.provinz.bz.it](http://www.provinz.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

### 5.3 Landschaft – Produkt – Mensch

Im Wirtschaftslexikon gelten Kernkompetenzen als: „komplexes und dynamisches Interaktionsmuster (Kombinationen) aus Fähigkeiten, Routinen und materiellen Aktiva.“<sup>96</sup> Hochheimer beschreibt den Begriff „Kernkompetenz“ als

*„Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Sie wird durch die vier Merkmale Kundennutzen, Imitationsschutz, Differenzierung und Diversifikation determiniert. Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist eine Unternehmensstrategie zum Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.“<sup>97</sup>*

Hinterhuber stützt diese Bemerkung und beschreibt den Begriff als Begebenheiten „die für den Kunden erkennbar wertvoll sind, gegenüber der Konkurrenz einmalig sind, schwer imitierbar sind und potenziell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.“<sup>98</sup>

Die Märkte der Destination Südtirol – Deutschland, Italien, Österreich und die Schweiz, sind jene mit dem höchsten Umsatzvolumen. Die Gäste der besagten Länder sind durch ihre direkte Nähe zum Land verbunden. Die SMG betont die Wichtigkeit des Bestrebens nach weiteren Märkten. Der Fokus bleibt zwar bei den Stammmärkten, die Investitionen in fernere Nachfragenischen steigen jedoch. Die Bewerbung der Märkte Polen, Belgien, Niederlande, Tschechien, Frankreich, Großbritannien und Russland schaffen in Zukunft weitere Möglichkeiten.<sup>99</sup>

Das Erbgut Südtirols bildet den Kern des Lebensraums Südtirols: Landschaft, Mensch und Produkte. Der Bezug der Gäste zur Destination Südtirol soll verstärkt werden. Die SMG weitet den Fokus: Architektur, Alltagskultur, Alpine Kompetenz und Nachhaltigkeit werden bedeutsam und stützen die Kernsegmente.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Wirtschaftslexikon Gabler, [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>97</sup> Hochheimer 2011, S.136

<sup>98</sup> Hinterhuber 2004, S. 12

<sup>99</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>100</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

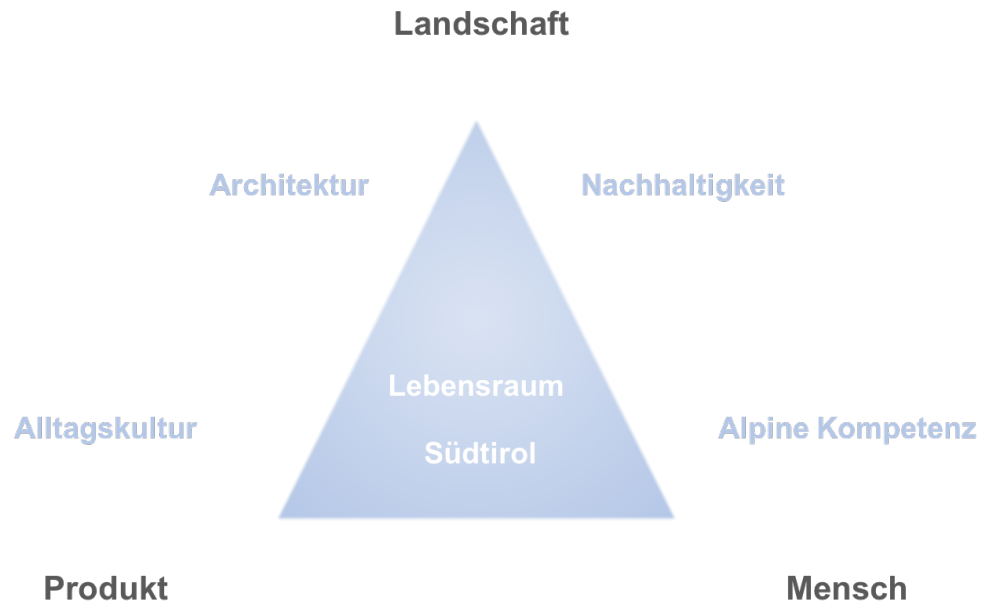


Abbildung 7: Lebensraum Südtirol  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SMG.<sup>101</sup>

Die Identität der Marke Südtirol bildet die Symbiose aus alpinen und mediterranen Flair. Der Charme des Alpenlandes vermischt mit Lässigkeit und Leichtigkeit vermitteln das besondere Gefühl. Einsame Natur trifft auf einmalige Kultur. Herzlichkeit und Zuverlässigkeit bestimmen das Wesen der Südtiroler Bevölkerung. Südtirol hält Wort und schafft es durch Ehrgeiz und Wissen zur begehrten Destination. Das selbstbewusste Bild formt Vertrauen und wird durch das Gefühl des Willkommenseins belohnt. Die Echtheit der Menschen wird durch dessen Geradlinigkeit bestätigt. Südtirol besticht durch sein Bewusstsein für Tradition und Brauchtum. Die Geschichte ist Teil der Kultur, welche reich an Vielfalt ist. Nachhaltiges Handeln in Bezug auf Mensch und Natur wird achtsam vollzogen. Die Bildung und Wahrung von Netzwerken ist zur Umsetzung vereinter Ziele notwendig, so das Verständnis der Südtiroler Wirtschaft. Das Streben nach Know-How und Niveau besagt den Standard der Südtiroler Produkte und Leistungen.<sup>102</sup>

Die Bewertung des Landes Südtirol wird von Natur, Kultur und Qualität bestimmt. „Obwohl der Tourismus der stärkste Wirtschaftszweig ist, werden noch heute gleich viele Bergbauernhöfe wie Hotels gezählt.“<sup>103</sup> Die Bemerkung *Crepazs* belegt die Bedeutung des Begriffes der Nachhaltigkeit. Der Schutz der **Natur** hat Priorität. Die Postkartenmotive werden bewahrt. Flora und Fauna, wie auch Klima und Wetter des Landes tragen zwar zu hohen Buchungszahlen bei, locken jedoch nicht nachhaltig. **Kultur** schafft beständige Gästebindung. Destinationen, welche von Vakanzen und Saisonen dominiert

<sup>101</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>102</sup> Vgl. Dachmarke Südtirol, [www.dachmarke-suedtirol.it](http://www.dachmarke-suedtirol.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>103</sup> Crepaz 2011, S. 290

werden, bekommen die Chance das System zu hemmen. Themen und Strukturen aus Kultur tragen das volle Jahr über zur Bewerbung und Vermarktung des Landes bei. Die Beschaffenheit der Kultur ist einmalig und findet sich in Kulinarik, Sprache, Tradition und Brauchtum, sowie Lebensraum wieder.<sup>104</sup>

*„Vor dem Hintergrund der zunehmenden Standardisierung und Globalisierung von Wirtschaft und Kultur wuchs das Interesse der Bevölkerung an traditionellen Sitten und Bräuchen, aber auch an alten Handwerkstechniken und regionaltypischen Produkten.“<sup>105</sup>*

Die Bemerkung *Steineckes* betont die Bedeutung und die Wirksamkeit der Kultur. Die **Qualität** von Produkten betiteln die bereits erwähnten Qualitätszeichen des Landes Südtirols. Strenge Normen und Prüfungen steuern die Wahrung der hohen Maßstäbe. Die rechtlichen Vorschriften sind wesentlich sorgloser als jener der Qualitätszeichen, wodurch der Verbraucher Vertrauen schöpft. Qualitätsmerkmale werden wahrgenommen und bestimmen das Verbraucherinteresse positiv.<sup>106</sup> „Die Milch vom Bauern nebenan gibt Sicherheit – man hat seine Kühe ja mit eigenen Augen auf der Wiese gesehen.“<sup>107</sup> Die Qualitätsprodukte tragen zur Bekanntheitssteigerung des Landes Südtirol in der Welt bei. Brot, Eier, Milch und Milchprodukte, Honig, Konfitüren und Fruchtaufstriche, Apfelsaft, Apfelstrudel und Apfelschnitten, Trockenobst, Zelten, Beeren, Kirschen, Obst und Gemüse, Gewürze und Kräuter, Grappa, Bier, Knödel und Rindfleisch sind Produkte mit Qualitätszeichen.<sup>108</sup>

*„Die Notwendigkeit herauszufinden, was wirklich gut ist in Südtirol, stellt hohe Anforderungen an die Destination Südtirol, an Hoteliers und Bauern, Entscheidungsträger aus den Bereichen Tourismus, Handel und Wirtschaft, aber auch an Kulturveranstalter und Kulturerbeverwalter. Wer am Bild Südtirols mitbaut, muss in sich gehen, muss sich und sein Tun hinterfragen, muss fragen, was Südtirol ausmacht.“<sup>109</sup>*

Natur, Kultur und Qualität bilden die wichtigsten Ressourcen des Landes Südtirol. Der Gast strebt nach Herkunft, Wurzeln und Echtheit. Der Wunsch nach echten Besonderheiten wächst. Wahr und typisch wird die Identität des Landes vermarktet. Die Echtheit gilt als Motiv von Reisen und trägt zur Bildung von USP's (Unique Selling Proposition) bei. Die heimische Bevölkerung gilt als Vermittler von Echtheit. Das Bewusstsein der Bevölkerung bestimmt somit die Authentizität.<sup>110</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Crepaz 2011, S. 289-291

<sup>105</sup> Steinecke 2007, S. 233

<sup>106</sup> Vgl. Südtiroler Spezialitäten, [www.suedtirolerspezialitaeten.com](http://www.suedtirolerspezialitaeten.com), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>107</sup> Crepaz 2011, S. 293

<sup>108</sup> Vgl. EOS, [www.eos-export.org](http://www.eos-export.org), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>109</sup> Crepaz 2011, S. 294

<sup>110</sup> Vgl. Siller 2010, S. 246-247

Folgendes Bild verdeutlicht Bereiche und Thematiken, welche in Verbindung zur Echtheit stehen:

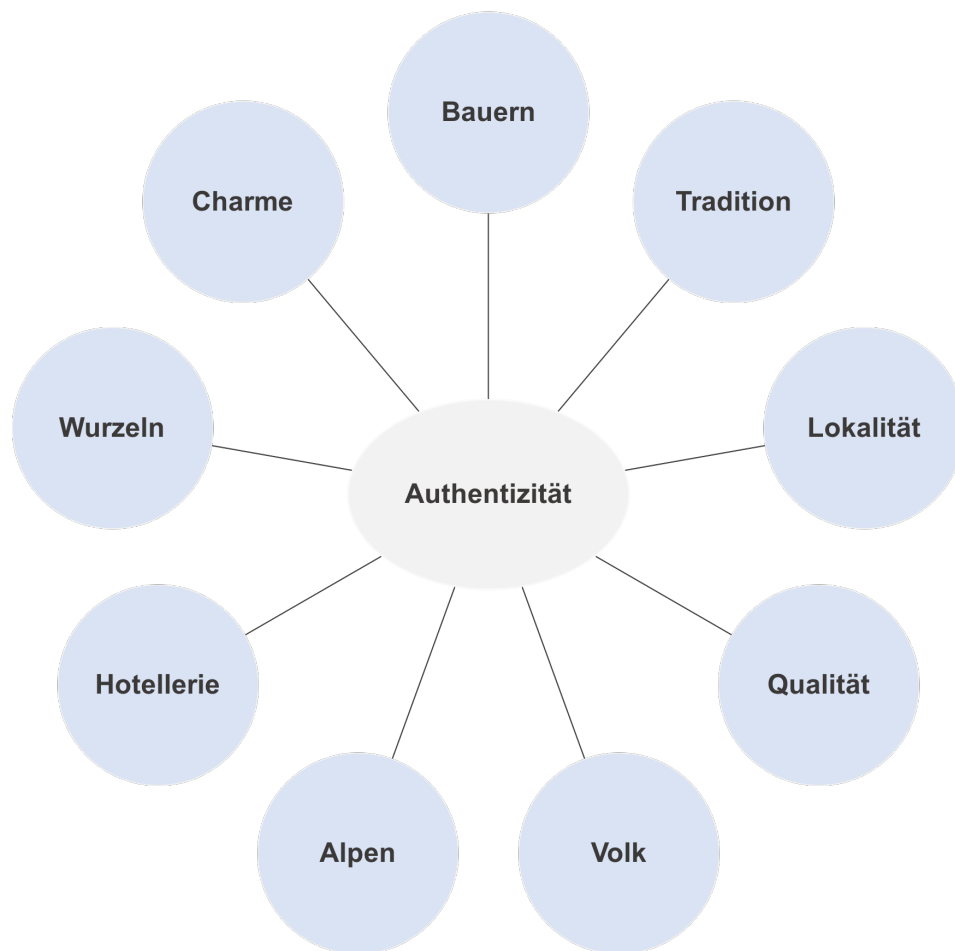


Abbildung 8: Authentizität  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Siller.<sup>111</sup>

<sup>111</sup> Vgl. Siller 2010, S. 245-246

## 6 Vinum Hotels Südtirol

Der Verein „Vinum Hotels Südtirol“ besteht seit Mai 2015. Die Bildung vollzog sich in Marling. Die Besonderheit des Vereins – Weingenuss. Themen wie Genuss, Architektur, Lokalität und Qualität bestimmen die Offerten des Vereines. Viele der Leistungen haben enge Verbindungen zu Reben und Trauben. Der Bezug zum Thema Wein ist zwingend und verbindlich. Wein wird zum Geschehen. Wein ist die Basis und das Merkmal der Vinum Hotels Südtirol. Die Bewerbung und Vermarktung des Vereins tätigt die SMG. Die Gästesegmente fokussieren sich auf Deutschland, Schweiz, Österreich und Italien. Weitere Märkte folgen. Vinum Hotels Südtirol wirbt Gästegruppen, welche Land, Wein und Leute reizen, die sich mit Genuss und Wein befassen und Bräuche, Traditionen und Kultur schätzen. Die Qualität und die Bedingungen der Weinwirtschaft sind bestens, was der Tourismuswirtschaft positiv zum Nutzen wird. Hansjörg Ganthaler, Besitzer des „Hotel Muchele“ in Burgstall, ist Vorstandsoberhaupt der Vinum Hotels Südtirol.<sup>112</sup> Ganthaler sagt, „die Vinum Hotels Südtirol sind [...] die erste Hotel-Gruppierung zum Thema Wein in einer europäischen Tourismusdestination.“<sup>113</sup>

Rund neunundzwanzig Hotels zählen zu Vinum Hotels Südtirol. Die Hotels befinden sich im Drei-Sterne bis Fünf-Sterne Bereich. Die Liebe und das Wissen zu Wein zeichnet deren Gastwirte aus. Manche der Hotels besitzen private Weingüter oder grenzen an Weingüter an. Besichtigungen von Weinbergen und Weinkellereien werden geboten, Verkostungen erlesenster Tropfen mit Sommelier werden versichert. Die Geschichte und die Herstellung der Weine werden vermittelt, sogar die Mithilfe auf Weingütern wird möglich gemacht.<sup>114</sup> Das Logo der Vinum Hotel Südtirol:



Abbildung 9: Vinum Hotels Südtirol – Logo  
Quelle: Vinum Hotels Südtirol.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>113</sup> SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>114</sup> Vgl. Vinum Hotels Südtirol, [www.vinumhotel.com](http://www.vinumhotel.com), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>115</sup> Vinum Hotels Südtirol, [www.vinumhotel.com](http://www.vinumhotel.com), Zugriff v. 06.06.2016

Die Geschichte des Südtiroler Weinbaus ist über 3.000 Jahre alt. Heute wirtschaften 5.000 Weinbauern in 150 Betrieben. Das „Konsortium zum Schutz der Südtiroler Qualitätsweine“ tätig, seit nun zehn Jahren, die Bewerbung und Vermarktung des Südtiroler Weines und sorgt durch die Verwaltung von Ressourcen und Know-How für die heute chancenreiche Weinwirtschaft des Landes. Das Konsortium bilden drei Verbände, welche die Weinproduktion prozentual bestimmen: „Kellereigenossenschaft“ (70%), „Weingüter“ (25%) und „Freie Weinbauern“ (5%). Das Land Südtirol teilt sich in sieben Weinbaunischen: Unterland, Überetsch, Mittleres Etschtal, Bozen und Umgebung, Meran und Umgebung, Vinschgau und Eisacktal. Die autochthonen Rebsorten Lagrein, Vernatsch und Gewürztraminer sind namhaft. Rund zwanzig verschiedene Rebsorten werden auf 5.300 Hektar Land bestellt und erzeugen 350.000 Hektoliter Wein. Die Rebfläche besteht zu 55% aus weißen Trauben und zu 45% aus roten Trauben. Die Trauben genießen im Jahresdurchschnitt eine Temperatur von achtzehn Grad und dreihundert Sonnentage. Die Mischung von alpinem und mediterranem Klima sorgt für beste Traubenqualität.<sup>116</sup>

## 6.1 Die Charakteristika der Vinum Hotels Südtirol

Der Verein Vinum Hotel Südtirol vergibt strenge Vorschriften, was den Beitritt und das Bestehen der Betriebe betrifft. Durch den massiven Bestand an Bedingungen, werden nur jene vier, dessen Verwirklichung zwingend ist, benannt.

Der Betrieb muss in einem von der Autonomen Provinz Bozen bestimmten Rebbauzone sein. Dazu muss der Betrieb einen Weinkeller oder einen Verkostungsraum besitzen. Die Beschäftigten müssen Wissen im Bereich Wein vorweisen, d.h. einen bestimmten Bildungsgang vorweisen oder die Schulung zum Sommelier genossen haben. Die Offerten des Hotels und der Weinbau des Landes Südtirol sind den Beschäftigten vertraut. Um das Versprechen bester Service-Qualität zu halten sind Fortbildungen nötig. Der Verein Vinum Hotels Südtirol schafft passende Kurse, deren Kosten jedoch vom jeweiligen Betrieb übernommen werden müssen. Die vierte Bedingung umfasst die Belegung des Themas Weins durch Besonderheiten wie beispielsweise Besichtigungen von Weinbergen und Weinkellern, Weinkurse und Weinverkostungen, welche wenigstens wöchentlich verwirklicht werden müssen. Die Struktur und der Vollzug der Events müssen innerbetrieblich bewerkstelligt werden. Bedingungen im Bezug zu Weinwahl, Weinkarte und Weinschank stehen fest. Die Informationsblätter der Aktivitäten und Veranstaltungen des Vereines Vinum Hotels Südtirol müssen sichtbar gemacht werden.<sup>117</sup> Das volle Handbuch der Bedingungen ist im Anhang sichtbar.

---

<sup>116</sup> Vgl. Südtirol Wein, [www.suedtirolwein.com](http://www.suedtirolwein.com), Zugriff v. 06.06.2016

<sup>117</sup> Vgl. Torggler 2015, S. 2-5



Die Wahrung des Qualitätsversprechens wird vor Beitritt und nachträglich im Zweijahresrhythmus beurteilt. Die Prüfung übernehmen Experten des Vereines Vinum Hotels Südtirol. Der Betrieb trägt die Kosten selbst.<sup>118</sup>

## 6.2 Die Symbiose von Wein und Tourismus

Die Wechselwirkung von Weinbau und Tourismus lässt zwar zweifeln, ist jedoch beweisbar. Weinbauern soll der Tourismus, und Touristikern soll der Weinbau verdeutlicht werden, um das wechselseitige Verständnis zu fördern. Der Weinbau braucht die Bandbreite des Tourismus zum Verlassen der Weinbaunische, und der Tourismus braucht den Weinbau zur Vermittlung der echten Markenbotschaft. Die Interaktion von Winzern und Touristikern ist wichtig. Streben, Struktur und Maßnahmen sollen stimmig sein, um die Destination positiv zu vermarkten.<sup>119</sup> Die Verfasserin schildert durch Vergleich des Werkes „Wein und Tourismus“ die Symbiose der beiden Branchen.

- **Wein und Natur**

Die Bedeutung der Natur wächst. Die Begriffe Ursprung und Nachhaltigkeit formen das Bild der Gäste. Der Stimulus eines Zielortes ist mit dessen Landschaft verschmolzen, was die Bestimmung bzw. die Wahl des Ortes steuert. Der Weinbau verleiht der Landschaft Struktur. Die Bildung von Besonderheiten schafft Vorzüge im Wettbewerb der Destinationen. Der Nutzen der Natur ist somit sichtbar. Die Zufriedenheit der Gäste wird von deren Erwartung bestimmt. Alpen, Almen, Weinberge und Bauernhöfe rufen bestimmte Vorstellungen hervor. Die dauerhafte Bindung der Gäste ist durch die Verwirklichung der Erwartungen bedingt. Das Terroir, das die Symbiose aus Klima und Boden umfasst, charakterisiert das besondere Bild der Weinberge. Die Hervorhebung des Bildes ist für die Bewerbung und Vermarktung von Weinbauorten hilfreich. Der Wissenstausch von Winzern und Touristikern verantwortet beider Fortschritt.

- **Wein und Kultur**

Die Affinität der Gäste von Wein und Kultur zeigt sich in deren Verbindung von Alter, Bildung und Bezahlung. Die Bündelung von Marketing und Infrastruktur harmonisiert somit. Der Weinbau schafft Rahmen für Genuss und Besichtigungen. Wein, Weingeschichte und Weinlandschaft bilden Kultur. Die Kultur macht den Weinbauort hochwertiger. Die Vernetzung von Wein und Kultur ist damit wirksam und chancenreich und bildet Besonderheiten.

---

<sup>118</sup> Vgl. Torggler 2015, S. 2-5

<sup>119</sup> Vgl. Dreyer/Antz/Linne 2011, S. 19-28

- **Wein und Architektur**

Die Weinarchitektur umfasst den Bau von Weinobjekten, wobei Stil und Design, Besonderheiten der Geschichte und der Landschaft des Weinbauortes vereinen. Die Verschmelzung von Wein und Architektur vermehrt die Verkaufschancen. Die „Verpackung“ des Weinherstellers als Marketingmaßnahme verantwortet Marktvolumen und Marktwachstum. Durch Verkaufszahlen von Weinprodukten steigt die Nachfrage im Tourismus jedoch nicht zwingend, indessen bildet sich ein Mehrwert. Architektonisch besondere Weingüter werden zu Sehenswürdigkeiten und begünstigen das Image der Destination. Die positive Wirkung der Architektur der Weinbauorte zum Tourismus ist damit belegt. Der Stil des Bauwerkes muss zu Winzer, Weinen, Weingut, Weinbauort und Terroir passen, um Charakter und Besonderheit zu schaffen. Die Harmonie von Natur, Kultur und Architektur ist somit sicher. Denken und Handeln von Winzern, Architekten und Touristikern soll sich decken, um Weinarchitektur zum Bestandteil der Destinationsmarke zu machen.

- **Wein und Aktiv**

Radeln und Wandern lassen sich mit Besichtigungen von Weingütern und Weinbergen, wie auch Weinverkostungen verbinden. Die Synergie von Wein und Aktiv-Tourismus bewirkt das Wachstum der Branchen. Der Bedarf von Wanderungen von Winzer zu Winzer durch Weinlandschaften vermehrt sich. Der Nutzen von Winzer mit Beherbergungs- und Verpflegungsofferten ist hierbei am höchsten. Die Schwierigkeit besteht in der Wahrung des Qualitätsniveaus.

- **Wein und Genuss**

Die Wörter Wein und Genuss werden oftmals vereint verwendet und vermarktet. Kern beider Begriffe ist die Sinneswahrnehmung. Die Chancen für Winzer und Gastronomen befinden sich im Bereich Essen und Trinken. Ambiente und Authentizität sind hierbei maßgebend.<sup>120</sup>

Die Verbindung von Wein und Genuss in typischen Köstlichkeiten wie beispielsweise der „Südtiroler Weinsuppe“ versinnbildlicht die Synergie.

Die Südtiroler Weinstraße ist Schnittstelle der Branchen Wein und Tourismus. Seit 1964 ist die Südtiroler Weinstraße das Werbeobjekt der Destination „Südtirols Süden“. Der Bereich fasst rund 84% des Weinterrains des Landes. Die Schnittstelle verbindet Wein und Genuss und vertritt dabei die Qualitätszeichen des Landes. Die Südtiroler Weinstraße ist Träger sämtlicher Aktionen, Kooperationen und Veranstaltungen des Weintourismus. Die Bündelung des Wissens rund um Wein und dessen Vermittlung an Gästegruppen ist Ziel der Straße. Im Fokus steht Produktbildung und Hilfestellung in

---

<sup>120</sup> Vgl. Dreyer/Antz/Linne 2011, S. 18-26

weiteren Weinbauorten des Landes. Das Image und die Bekanntheit Südtirols wird durch die Südtiroler Weinstraße verstärkt bzw. verbessert. Die Synergie von Wein und Tourismus lässt sich mit Hilfe der Südtiroler Weinstraße verdeutlichen.<sup>121</sup>

*„Die verschiedenen Akteure der Tourismus- und der Weinbranche müssen gemeinsam agieren, um schließlich einen „gelebten“ Weintourismus anbieten zu können, der für eine Region typisch ist. Kooperationen und Partnerschaften sind demnach ein wesentlicher [...] Erfolgsfaktor im Weintourismus; [...] Regionen, die sich diese Tatsache zu Herzen nehmen, werden einen Wettbewerbsvorteil besitzen.“<sup>122</sup>*

Nur wenige Wirtschaftszweige bilden eine solche Symbiose wie Wein und Tourismus, doch erst die Wahrnehmung beider Branchen schafft Synergien. Die Synergien wirken am besten, sobald sie homogen verwaltet und vermarktet werden. Das Dachmanagement fördert den Informationstausch und verringert deren Verlust. Marketingmaßnahmen verschärfen ihre Wirksamkeit. Der Verbund von Winzern und Gastronomen bestimmt den Markt von landestypischen Produkten. Das positive Image von Wein wirkt sich positiv auf die Gästezahlen der Destination aus.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Pichler/Dal Bò/Pechlaner 2011, S. 109-112

<sup>122</sup> Dreyer/Antz/Linne 2011, S. 18

<sup>123</sup> Vgl. Dreyer/Antz/Linne 2011, S. 27-32

## 7 Übersicht der Untersuchungsergebnisse

Der Teil der Bachelorarbeit schildert Trends, Prognosen und Fazit im Hinblick der Thematik. Das Resümee bildet den Schluss.

### 7.1 Hypes, Trends und Folgen

Die Wichtigkeit von Hypes, Trends und deren Folgen wird im Hinblick der Forschungsfrage sichtbar. Die Umsetzung von enogastronomischen Leistungsbündeln bedarf das Bewusstsein nahender Bewegungen. Die Zukunft der Betriebe und der Destination richtet sich danach. Der richtige Blick und Sinn hinsichtlich Wechsel und Wendepunkten der Branche ist wesentlich. Faktoren, welche schwer schätzbar und schlecht beherrschbar sind bestimmen das Fazit der Bilanz. Umso wichtiger ist es, Hypes und Trend zu wissen, zu analysieren, zu folgen oder gar selbst zu bestimmen. Der Schutz gegen den schlagartigen Schwund der Nachfrage besteht somit aus Wissen und Prognosen.

Der Wandel von Quell- und Zielmärkte im Tourismus sondert sich von Destination zu Destination. Der Wandel der Weltbevölkerung und die weltweite Wirtschaftssituation steuern auch das Budget von Zeit und Zahlungsbereitschaft der Bevölkerung. Die fremden Bedingungen werden weiteres durch Trends bestimmt.<sup>124</sup>

Während Trends wie Wandlungsprozesse wahrgenommen werden, schildert *Naisbitt* das Wort Megatrend dermaßen: "Megatrend are large social, economic, political and technological changes [...], they influence us for some time – between seven and ten years, or longer."<sup>125</sup> Das Destinationsmanagement befasst sich mit Trends und Megatrends, die die Umsetzung von enogastronomischen Leistungsbündeln lenken. Die Verfasserin schildert die folgenden Prognosen durch Vergleich. Der Verweis bezüglich der Veröffentlichung von welcher die Informationen stammen, ist am Schluss des Punktes „Hypes, Trends und Folgen“ sichtbar.

**Mobilität** – Die Bewegungsmittel und -möglichkeiten von heute vermehren sich. Die permanente Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur stützt die Beweglichkeit und Variabilität des Gastes. Ortungs- und Navigationssysteme helfen bei Suchvorhaben. Das Internet weitet durch Verkehrs-, Vergleichs-, Hotelsucher-, Buchungs-, und Bewertungs-Apps die Chancen und Optionen des Gastes und verschärft damit den Wettbewerbsdruck.

**Glokalisierung** – Die Blickpunkte „Lokalisierung“ und „Globalisierung“ sind wesentlich. Das Wort beschreibt die weltweite Orientierung von Unternehmen, welche die lokale Produktion der Offerten vertreten. Die internationale Verflechtung dient der Bewerbung,

---

<sup>124</sup> Vgl. Dreyer/Antz/Linne 2011, S. 14

<sup>125</sup> Naisbitt 1982, S. 23

Vermarktung und dem Verkauf. Der Bezug zum Gastgewerbe ist somit sichtbar, vergleichbar mit Verbindungen und Verflechtungen in Destinationen.

**Urbanisierung** – Unter Urbanisierung bzw. Verstädterung versteht man den Zuwachs der Bevölkerung in Städten. Architektur, Kunst und Kultur trifft sich hier. Die Qualität und der Standard der Bevölkerungsbereiche steigt, wodurch dieser sich vergrößert. Der Tourismus wird hier dauerhaft wachsen.

**New York** – Schwerpunkt der Urbanisierung bildet New York. Rund 58 Millionen Touristen zählte die Weltstadt 2015, Tendenz steigend.

**Connectivity** – Die Vernetzung durch innovative Technik und Methoden schreitet vor. Das Internet schafft reichlich Chancen. Der Schutz von Identität ist jedoch obligatorisch. Technologien wie Social Media oder Cloud Computing zwingen Unternehmen zur Umstrukturierung. Buchungen von Hotels, Leistungen und Verkehrsmitteln werden oft online verrichtet, was die Umsetzung von enogastronomischen Leistungsbündeln bestimmt.

**Individualization** – Das Individuum von Personen wird bedeutsam. Bedarf und Wunsch des Gastes weichen von üblichen Segmenten ab. Motive wandeln sich ab. Die Bewegung beschreibt das Baustein-Prinzip, d.h. einzelne Bestandteile der Reise werden frei verbunden. Pauschalbuchungen nehmen ab. Das Internet vereinfacht solche individuellen Strukturen.

**Silver Society** – Das Wissen und das Bewusstsein bezüglich Umwelt und Gesundheit reift. Das Altern der Bevölkerung lässt die Zahl der Senioren steigen. Die „Silver Society“ vereint sich mit „Down Aging“, d.h. Distanz zur üblichen Seniorenrolle zu halten. Das Segment der 50+ Gäste wächst und sticht durch Budget, Horizont und Flexibilität hervor.

**Female Shift** – Die Zukunft im Tourismus ist weiblich. Die Wissenschaft belegt diese Bemerkung durch Umfragen. Die weibliche Wirtschaftsbeteiligung verzeichnet ein deutliches Wachstum. Die Hotellerie und Gastwirtschaft sollte sich jedoch beiden Geschlechtern widmen, somit verbessert sich der Nutzen.

**Gesundheit** – Der Bedarf nach Gesundheit steigt und ist das Luxusgut der heutigen Zeit. Dem Bewusstsein von Bewegung und Verpflegung wird hohe Bedeutung bemessen. Das Wohlbefinden von Leib, Geist und Seele sind im Fokus der Denkweise. Das Gästesegment „LOHAS“ (lifestyle of health and sustainability) ist hierbei stark vertreten. Die Verbindung von Genuss, Bewegung und Gesundheit schafft Benefits für Gast, Betrieb und Destination.

**Neo-Ökologie** – Natur und Nachhaltigkeit lenken und steuern die Bewegung. Die Schonung von Umwelt und Ressourcen hat Priorität. Betriebe, welche die vorherigen Punkte wahrnehmen und berücksichtigen, bewerben das Gästesegment „LOHAS“ und haben ein vergleichsweise besseres Image.<sup>126</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

Die Treiber des Wandels bestimmen die Zukunft des Tourismus, jedoch auch jene der weiteren Wirtschaftszweige. Die Verfasserin schildert sechs Trends, welche die Tourismuswirtschaft wesentlich bestimmen werden.

Die Individualisierung zwingt zur Segmentierung der Gäste. Besondere Nischen und Segmente beherrschen den Tourismus. Veranstalter streben nach separaten Gästegruppen. Das Wort „**Alcovenience**“ beschreibt die Bedeutung von Nische und Bequemlichkeit. Der Servicewunsch der Gäste wächst. Homosexuelle, Umweltaktivisten und Muslime werden zu wesentlichen wohlhabenden Segmenten. Planung und Umsetzung adäquater Ideen ist obligatorisch.

Besondere Bildungsurlaube, unter der Bezeichnung „**Pad' n' Breakfast**“ werden zum Trend. Bestandteil der Bewegung ist die Verschmelzung von Rast und Input. Typische Hotels machen Events und Exkursionen zu bestimmten Thematiken, welche Ideen und Inspiration im Hinblick zu Produkten und Leistungen schaffen sollen.

Der Bewegungsprozess verstärkt sich, Individuen bewegen sich von Ort zu Ort. „**Überall Zuhause, Nirgendwo Daheim**“ – so die Idee. Die Kreuzfahrt verbucht enormen Zuwachs. Gäste haben hierbei die Wahl zwischen Urlaub und Bewegung, Ruhe und Leistung, Rast und Aktivität, wie auch Online- und Offlinemodus. Die Mobilität prägt den Trend. Verkehrsmittel wie Rad, Bus, Bahn und Flugzeuge bilden Verkehrszentren. Bahnhöfe und Flughäfen werden zu Destinationen, welche eigene Produkte und Leistungen offerieren.

**Bonusjäger Deluxe** sind Sparer, welche nicht mehr Geld als nötig verbrauchen, es sich jedoch leisten könnten. Nur das Wesentliche ist wichtig. Der Reiz des Suchens und Vergleichens nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis beschreibt die Gästegruppe. Bequemlichkeit und Transparenz schafft die Vernetzung der heutigen Zeit und sind für die Wahl der Leistung maßgeblich. Weitere Bonus- und Serviceleistungen werden erbeten. „**View and Watch**“ ist der Trend, bei welchem Gäste von üblichen Sightseeingpunkten weichen und nach dem Fremden, Verborgenen und Sonderbaren suchen. Highlights sind beispielsweise Besichtigungen von historischen Orten und Städten mit Obdachlosen.

Durch die Reizflut von Werbemitteln wünschen sich Gäste Ruhe. Der permanente Onlinemodus schwächt Geist und Leib. Der Trend des „**Offline Mode**“ im Urlaub besagt die Besinnung auf Wesentliches, wobei Genuss ein wichtiger Faktor ist. Hotels schotten sich bewusst von der Netzwelt ab, um Stille und Harmonie zu schaffen. Fern von Netz und WLAN wird Stress, Spannung und Nervosität verworfen.<sup>127</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. SMG, [www.smg.bz.it](http://www.smg.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

## 7.2 Vinum Hotels Südtirol – Analyse

Die Analyse der Vinum Hotels Südtirol wird durch die Schilderung ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken veranschaulicht. Die erfolgreiche Umsetzung von enogastronomischen Leistungen in alpinen Destinationen setzt die Formung erfolgreicher Strategien voraus. Die Analyse schafft Überblick über die derzeitige Situation des Vereines „Vinum Hotel Südtirol“ und über Situation des Landes Südtirol selbst. Die Situationsanalyse ist für die Planung und Steuerung darauffolgender Prozesse wichtig. Die Beschreibung der momentanen und bevorstehenden Sichtweise ist Informationsbasis für weitere Maßnahmen. Das Modell verknüpft Stärken (strengths) Schwächen (weaknesses), Chancen (opportunities) und Risiken (threats):<sup>128</sup>



Abbildung 10: Vinum Hotels Südtirol – Analyse

Quelle: eigene Darstellung.

<sup>128</sup> Vgl. Von der Gathen 2014, S. 244

### **Strengths**

Die Bewerbung und Vermarktung der Vinum Hotels Südtirol ist sehr lukrativ. Die Südtiroler Marketing Gesellschaft steuert dazu bei. Vinum Hotel Südtirol nutzt Praxis Wissen, Netzwerk und Vorausschau des Vereins und der Dachmarke. Die Südtiroler Weinstraße lockt seit jeher Touristen ins Land.

Die Straße dehnt sich über rund 40km und ist wichtige Verkehrsverbindung von Bozen über Auer, Andrian, Branzoll, Eppan, Kaltern, Kurtinig, Kurtatsch, Margreid, Montan, Nals, Neumarkt, Pfatten, Terlan und Tramin bis Salurn. Sechzehn Südtiroler Gemeinden sind somit verbunden.<sup>129</sup> Touristen, Passanten und Durchreisende, welche das Land durchqueren, nähern sich der Weinstraße.

Die Positionierung der Vinum Hotel Südtirol ist sichtbar und verlockend. Struktur und Systematik des Vereins decken sich optimal mit sich versprochenen Gästen.

Brauchtum und Tradition sind eng mit der Weinwirtschaft verbunden. Südtirols Weine bestechen durch Echtheit und Beständigkeit. Winzer und Touristikern nutzen Lokalität und Geschichte zur Vermarktung von Produkten und Leistungen. Die Wurzeln der Weinwirtschaft schaffen die Identität des Landes Südtirol.

Heute sichern Strom, Wasser, Wachstums- und Schutzmittel, sowie Vorrichtungen das Bestehen der Weinstöcke. Das Land Südtirol ist reich an Wein, Weingütern und Weinbauern. Der Wein ist des Vereins wichtigste Ressource. Wetter, Boden und Terroir taugen bestens zur Weinwirtschaft. Die Balance von Qualität, Wirkung, Schonung und Nachhaltigkeit stützt die Vinum Hotels Südtirol.

Die Symbiose von Wein mit Bereichen wie beispielsweise Genuss und Architektur wurde bereits beschrieben. Die synergetische Wirkung durch Steigerung des Weinverkaufes, Bewerbung weiterer Gästegruppen, Steigerung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Images der Destination begünstigt das Bestehen der Vinum Hotels Südtirol.

Die Qualitätsprüfung von Produkten und Leistungen der Vinum Hotels Südtirol stellt die Wahrung der Standards sicher und schafft Vertrauen.

### **Weaknesses**

Die Schwäche der Vinum Hotels Südtirol richtet sich nach der Dependenz von Produzenten und Lieferanten. Der Betrieb schafft es nicht sämtliche Produkte selbst herzustellen, weshalb externe Hilfe nötig ist. Mängel, Lieferlücken und Verzögerungen sind zu berechnen. Der Hersteller bestimmt Preis, Qualität und Leistung des Produktes. Die Bezieher, d.h. die Vinum Hotels Südtirol, müssen somit die Richtwerte des Herstellers hinnehmen.

Die Betriebe sind samt Preisen und Pauschalen durch die Homepage der Vinum Hotels Südtirol sichtbar. Der direkte Vergleich reizt den Wettbewerb weiter. Die Sichtbarkeit für

---

<sup>129</sup> Vgl. Südtirols Süden, [www.suedtirols-sueden.info.de](http://www.suedtirols-sueden.info.de), Zugriff v. 06.06.2016



den Gast ist somit zwar hoch, doch der Druck wächst. Billigpreise und -offerten sind oft die Bilanz. Dazu ist der weltweite Wettbewerb von Destinationen zu berücksichtigen.

### Opportunities

Touristen von Deutschland, Österreich, Schweiz und Italien haben zurzeit Priorität. Die Werbung und Forschung weltweiter Zielorte schafft in Zukunft jedoch Chancen. Baldige Maßnahmen machen Bereicherungen möglich.

Frische Ideen und Impulse sichern Besonderheit und Positionierung. Die Wirkungskdauer von Produkten und Leistungen ist nach Hinten verschoben. Die Wirtschaft wird durch Besserungen, Relaunches und Wandel belebt.

Das Image der Südtiroler Weine, Winzer und Weinbauorte ist durchwegs positiv, was die Wirkung von Werbung stützt und weitere Schritte harmonisiert.

*„Das Image einer Urlaubsregion, einer Urlaubsform oder eines Reiseveranstalters ist für den Urlauber nicht nur eine Orientierungsgröße bei seinen Reiseüberlegungen, sondern spielt auch im Entscheidungsprozeß [sic!] über das Ziel, die Art und die Gestaltung seiner Urlaubsreise eine ganz entscheidende Rolle.“<sup>130</sup>*

Trends schaffen Chancen. Der Wert von Lokalität steigt und somit jener der örtlich hergestellten Weinprodukte und -leistungen. Der Wunsch und der Wissendurst nach Informationen über Hersteller, Herstellungsort und -verhältnisse steigt. Die Vinum Hotels Südtirol versprechen heimische Qualität und verlocken mit lokalen Produkten und Leistungen. Die Schonung der Umwelt wird berücksichtigt. Nachhaltigkeit ist wesentlicher Teil des Vereines. Weiteres besticht die Besonderheit der Leistungen und die Flexibilität der Bestandteile Individualisten zum Verweilen. Das steigende Bewusstsein der Bevölkerung in Bezug auf Beweglichkeit und Selbstbestimmung macht es sogar isolierteren Betrieben möglich, deren Reichweite zu intensivieren. Wirkungsvolle Internetplattformen vermögen durch richtige Haltung und Ideenreichtum die Bewerbung weit weniger wahrgenommener Betriebe. Die positive Wirkung der Trauben auf Geist und Organismus lässt die Zahl der Gäste, welche ein hohes Bewusstsein nach Gesundheit haben, steigen.

Die Bildung und Wahrung von Beziehungen und Partnerschaften im Tourismus wirkt positiv. Stützen, Spenden und Synergien sind vorstellbar. Der Bund von Winzern, Hoteliers, Touristikern und Wirtschaftsbranchen schafft Vorzüge, Verbesserungen und Beständigkeit. Der Verein Vinum Hotels Südtirol ist Dachmarken-bestimmt und nutzt Schutz, Investitionen und Reichweite.

Die Qualitätszeichen verfestigen sich durch weltweiten Versand und Verkauf von Südtiroler Produkten im Gedächtnis der Verbraucher. Die Chance der Wahrnehmung von

---

<sup>130</sup> Wohlmann 1998, S. 219

Südtirol als Destination steigt somit. Die Wichtigkeit der Wahrung und des Wachstums der Südtiroler Qualitätszeichen zeigt sich.

### **Threats**

Saisonale Schwankungen sind risikoreich und müssen vermindert werden. Die Abhängigkeit von Wetter, Temperatur, Festtagen und Urlaubszeiten bestimmt die Südtiroler Tourismusbranche. Durch Bewerbung von Gästesegmenten, welche über zeitliche Flexibilität verfügen, wie beispielsweise die Silver Society, wird das Risiko vermindert. Die Branche richtet sich nach Investitionen, welche bewerkstelligt werden. Der Tourismus verlangt häufige Verbesserungen der damit verbundenen Infrastruktur, was hohe finanzielle Belastungen hervorruft. Südtirols wichtigster Wirtschaftszweig ist der Tourismus. Während der Verdienst die Investition überschreitet ist die Wirtschaft stabil. Steigt jedoch der Wettbewerbsdruck durch Destinationen jenseits von Südtirol, vermehrt sich das Risiko.

Trend schaffen zwar Chancen, tragen jedoch Risiken mit sich. Balkonurlaub und Bonusjäger hemmen das Wachstum.

Die Belastung von Treibhausgasen im Lande ist vergleichsweise hoch. Durch die Nähe zum Brenner, welche als wichtige Transitachse gilt, werden weitere Branchen negativ behaftet.<sup>131</sup> Der Tourismus bedarf zwar der Verkehrsverbindung, wird jedoch langfristig darunter leiden. Die Überholung der Flughafens Bozen und der Bau des Brennerbasistunnels soll die Situation am Brenner teilweise verbessern.

## **7.3 Schlussbilanz und Fazit**

Der Vergleich von Theorie und Praxis zeigt die positive Wirkung zwischen der Dachmarke Südtirol und der Vinum Hotels Südtirol. Die hervorgerufenen Synergien der Beziehung lassen sich zwar durch weitere enogastronomische Produkte und Leistungen tauschen, bei besonnener Betrachtung wird jedoch sichtbar, dass nur wenige Wirtschaftszweige für solche Partnerschaften und Verknüpfungen tauglich sind. Der Südtiroler Apfel ist durch das Qualitätszeichen, mit welchem jede Verpackung oder Frucht versehen ist, weltweit publik. Die Bestellung der Landschaft zum Wachstum der Bäume hat Tradition. Die Qualitätsprodukte Apfelsaft und Apfelstrudel profitieren vom positiven Image der Frucht. Cremes, Masken, Peelings und Packungen, welche Apfelstoffe besitzen, verkaufen sich rasch. Die Frucht ist reich an Vitaminen und Mineralien, was bezüglich Gästen mit hohem Gesundheitsbewusstsein von Interesse wäre. Trotz der teils homogenen Struktur der Produkte Apfel und Wein, ist die erfolgreiche Umsetzung von

---

<sup>131</sup> Vgl. Provinz Bozen News, [www.provinz.bz.it](http://www.provinz.bz.it), Zugriff v. 06.06.2016

beispielsweise „Apple Hotels South Tyrol“ nicht vorstellbar. Das Management enogastronomischer Angebotsgruppen kann somit nur durch exakte Prüfung und Sicherung der Synergieeffekte erfolgreich sein. Die Bezugnahme und die Wirkung aller Wirtschaftszweige ist notwendig.

Die erfolgreiche Umsetzung von enogastronomischen Einzelmarken in Dachmarken wird ferner von der Deckung der jeweiligen Ziele bestimmt. Die Verbesserung des Images, Qualitätssicherung, das Wachstum der Wahrnehmung von Produkten und Leistungen, die Sicherung von Positionierung, das Wachstum von Stammgästen und die Bildung zur begehrten Destination stellen solche Ziele dar. Die Ziele des jeweiligen Betriebes sollten sich an die vereinte, stimmige Zielvorstellung richten, verzeichnen jedoch individuellen Charakter. Lässt sich das Zielsegment der Einzelmarke durch die Dachmarke herleiten, erleichtert dies weitere Vermarktungsschritte. Die Identifikation der Dachmarke durch die Produkte und Leistungen der Einzelmarke ist zwingend. Die Beziehung zwischen Dachmarke und Einzelmarke schafft somit beidseitige Vorteile.

Die Bewerbung und die Vermarktung von Submarken veranschaulicht die Echtheit und die Vertrautheit von Dachmarken.

Die Benefits der Dachmarke bezüglich Wahrnehmung, Recall und Recognition am Verkaufsort beherrschen jene der Submarke. Die Reichweite und der Verbraucherbezug der Dachmarke ist höher und wird vereint besser sichtbar.<sup>132</sup> Die Wahrnehmung der Dachmarke durch beispielsweise Logo und Slogan wurde bereits im Praxisteil der Bachelorarbeit veranschaulicht. Das Bild der Dachmarke im Gehirn des Verbrauchers vermischt sich mit jenem der Submarke.

*„Um Destinationsmarken im Wettbewerb erfolgreich führen zu können, sind zunächst Schritte und Maßnahmen notwendig, die dazu beitragen, ein einheitliches Verständnis aufbauen zu können, so daß [sic!] die Konsumenten die Möglichkeit haben, auf Marken zurückzugreifen, wenn es um die Auswahl eines Reiseziels für den nächsten Urlaub geht.“<sup>133</sup>*

Die erfolgreiche Umsetzung besteht darin, die Summe der Charakteristika der Dachmarke und der Submarke stimmig wirken zu lassen und die vereinte Identität zu verdeutlichen.

Laut *Strebing* lässt der Verbraucher die isolierte Wahrnehmung verschiedener Produkte und Leistungen nur begrenzt zu. Der Verbraucher tut sich jedoch zeitgleich schwer, verschiedenen Produkten und Leistungen Dachmarken zuzuweisen.<sup>134</sup> Das Ma-

---

<sup>132</sup> Vgl. Strebing 2010, S. 71

<sup>133</sup> Scherhag 2003, S. 231

<sup>134</sup> Vgl. Strebing 2010, S. 123

nagement von enogastronomischen Submarken muss sich der Wechselwirkungen bewusst sein. Das Image der Dachmarke bestimmt jenes der unterstellten Produkte und Leistungen.

Die Verhandlungsmacht von Dachmarken sollte bei der Umsetzung bzw. beim Management von Submarken berücksichtigt werden. Der Profit der Verhandlungsmacht bringt bezüglich neu vereinten Bewegungen Vorteile, da das Risiko der Dependenz von Herstellern und Lieferanten vermindert wird. Die Verhandlungsmacht bestimmt jedoch auch die Standards, Sicherheitsrichtlinien und Qualitätschecks, welche die Dachmarke von den Submarken verlangt. Die Presse verfasst rasch Schlagzeilen zu Verstößen von Dachmarken, welche weitere Marken bestimmen.

Die bestehenden Beziehungen und Partnerschaften der Dachmarke helfen Submarken in Tourismusbranche Fuß zu fassen. *Strebinger* bemerkt:

*„Hohe Kommunikationsinvestitionen senken das Risiko eines Verlustes an Marktanteil [...]. Jedoch: Hier den Optimalen Mix aus Kommunikationsinvestition und Restrisiko zu finden, ist in der Praxis auch bei umfangreicher Marktforschung und ausgezeichneter Vorbereitung nicht leicht. Daraus ergibt sich die [...] Gefahr des „Overspendings“ im Zuge von Markierungsumstellungen.“<sup>135</sup>*

Das Management von enogastronomischen Gruppen in Dachmarken-geprägten Destinationen muss folglich das Gleichgewicht zwischen Umsatz und Kosten berücksichtigen. Dachmarken erhöhen den Druck zur Harmonisierung von Preisen. Durch das Internet, beispielsweise durch die Homepage des Vereines werden die beteiligten Betriebe sichtbar und direkt vergleich. Preise und Offerten sind sofort sichtbar. Die Preisinformation des Verbrauches wächst, und damit der Wettbewerb der Betriebe.<sup>136</sup>

Werden die Wirkungen wahrgenommen, bewusst bedacht und verwendet, schaffen diese die Basis für ein erfolgreiches Management von enogastronomischen Angebotsgruppen in Dachmarken-geprägten (alpinen) Destinationen.

## 7.4 Forschungsprognose

Besonders in Zeiten des Wandels der Branche Tourismus, in Bezug auf Bevölkerungsdichte und -struktur, Trends, nicht vertrautem Urlaubsverhalten und Segmentierung, wächst die Unsicherheit der Gastronomen. Der Wandel zwingt die Betriebe teils in Dachmarkensysteme. Der interne und weltweite Wettbewerb verschärf sich und die Spesen, welche sich durch Bewerbung und Vermarktung häufen, sind ohne die Unterstützung

---

<sup>135</sup> Strebinger 2010, S. 579

<sup>136</sup> Vgl. Strebinger 2010, S. 468

der Dachmarke nicht tragbar. Die schützende Struktur der Dachmarke vermindert Risiken und verringert Unsicherheiten. Erst im Zuge wirtschaftlich stabilen Phasen, wächst die Idee der Selbstbestimmung und Ungebundenheit.

Lokalität lockt Gäste, und somit ist die Zukunft enogastronomischer Vereine, welche sich vollständig heimischen und typischen Produkten und Leistungen verschrieben haben, sicher. Die Suche nach Wurzeln und Ursprung, der Umschwung zur Brauchtum und Tradition und der Wunsch nach Echtheit und Herkunft stützen solche Submarken.

Durch die Individualisierung ist die Nachfrage nach verhaltens- und nutzenorientierten Offerten sehr hoch. Die Segmentierung der Gäste sollte jedoch nicht zu schmal verwirklicht werden, sonst sind die Segmente nicht in der Lage den wirtschaftlich notwendigen Umsatz herzustellen.

Die Qualität wird weiterhin wesentlicher Wert bezüglich der Destinationswahl sein. Der starke Wettbewerb verlangt die Hervorhebung von besonderen Benefits und Serviceleistungen.

Prognosen sind stets vage und somit zu hinterfragen. Die Zukunft zeichnet viele nicht bestimmbare Faktoren, somit ist Vertrauen und unternehmerischer Instinkt die Basis jeglicher wirtschaftlichen Taten. Der Erwerb von Bildung, Wissen und Routine hilft bei der Verteidigung der Wettbewerbsposition, und die Planung und Steuerung durch das Management lohnt sich. Folglich haben enogastronomische Angebotsgruppen in Dachmarken-geprägten alpinen Destinationen, wie beispielsweise die Vinum Hotels Südtirol, durchwegs Zukunft. Sicher ist, der Tourismus bleibt vorerst Südtirols wichtigster Wirtschaftszweig.

# Literaturverzeichnis

## Monographien

Aaker, David A.: Building Strong Brands, Michigan 1996.

Adjouri, Nicholas: Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken, Wiesbaden 2004.

Arnold, David: Modernes Markenmanagement. Geheimnisse erfolgreicher Marken. Internationale Fallstudien, Wien 1992.

Bär, Sören: Ganzheitliches Tourismus-Marketing. Die Gestaltung regionaler Kooperationsbeziehungen, Wiesbaden 2006.

Bätzing, Werner: Die Alpen. Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft, 2. Auflage, München 2003.

Bätzing, Werner: Die Alpen. Geschichte und Zukunft einer europäischen Kulturlandschaft, 3. Auflage, München 2005.

Becker, Lukas: Integrales Informationsmanagement als Funktion einer marktorientierten Unternehmensführung, Bergisch Gladbach / Köln 1994.

Berg, Waldemar: Einführung Tourismus. Überblick und Management, 2. Auflage, München 2014.

Bieger, Thomas / Beritelli, Pietro: Management von Destinationen, 8. Auflage, München 2013.

Bieger, Thomas: Management von Destinationen, 7. Auflage, München 2008.

Breidenbach, Raphael: Freizeitwirtschaft und Tourismus, Wiesbaden 2002.

Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 7. Auflage, Berlin / Heidelberg 2008.

Cresta, Angela / Greco, Ilaria: Luoghi e forme del turismo rurale. Evidenze empiriche in Irpinia, Milano 2010.

Dettmer, Harald / Hausmann, Thomas / Schulz, Julia Maria: Tourismus-Management, München 2008.

Fassmann, Heinz / Glade, Thomas: Geographie für eine Welt im Wandel. 57. Deutscher Geographentag 2009 in Wien / Göttingen 2012.

Freyer, Walter: Tourismus-Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, München 1993.

Freyer, Walter: Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 8. Auflage, München 2006.

Freyer, Walter: Tourismus-Marketing. Markenorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, 7. Auflage, München 2011.

Freyer, Walter: Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie, 11. Auflage, München 2015.

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Die Produktion, Band 1, 11. Auflage, Berlin / Heidelberg / New York 1965.

Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken, Band 1, 7. Auflage, Berlin 2004.

Hohmann, Karin: Unternehmens Excellence Modelle. Das EFQM-Modell, Hamburg 2009.

Innerhofer, Elisa: Strategische Innovationen in der Hotellerie. Eine ressourcenorientierte Fallstudienanalyse touristischer Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden 2012.

Kreilkamp, Edgar: Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfolio-Management, in: Marketing-Management, Band 11, Berlin 1987.

Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Auflage, Wiesbaden 2009.

Müller, Hansruedi: Qualitätsorientiertes Tourismus-Management. Wege zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung, Stuttgart 2004.

Naisbitt, John: Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, New York 1982.

Pechlaner, Harald: Tourismus-Destinationen im Wettbewerb, Wiesbaden 2003.

Petermann, Thomas / Revermann, Christoph / Scherz, Constanze: Zukunftstrends im Tourismus, Berlin 2006.

Raich, Frieda: Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten. Ein Ansatz für die Tourismus-Destination, Wiesbaden 2006.

Richter, Mark: Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess. Konzeptionalisierung und empirische Befunde, Wiesbaden 2005.

Scherhag, Knut: Destinationsmarken und ihre Bedeutung im touristischen Wettbewerb, Köln 2003.

Schwärmer, Tim: Regionale Kartensysteme im Tourismus. Ein bundesweiter Vergleich von City- und Regiocards, Hamburg 2004.

Siller, Lukas: Strategisches Management alpiner Destinationen. Kultur als Wettbewerbsvorteil für nachhaltigen Erfolg, in: Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 10, Berlin 2010.

Steinecke, Albrecht: Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven; München 2007.

Steinmann, Horts / Schreyögg, Georg: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 5. Auflage, Wiesbaden 2000.

Strebinger, Andreas: Markenarchitektur. Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.

Von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 3. Auflage, Frankfurt / New York 2014.

Zeplin, Sabrina: Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden 2006.

Zollondz, Hans-Dieter: Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3. Auflage, München 2011.



## **Sammelwerke**

Batra, Rajeev / Lehmann, Donald R. / Singh, Dipinder: The Brand Personality Component of Brand Goodwill. Some Antecedents and Consequences, in: Aaker, David / Biel, Alexander L. (Hrsg.): Brand Equity and Advertising. Advertising's Role in Building Strong Brands, New York 1993, S. 83-96.

Bruhn, Manfred: Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Marken, in: Bruhn Manfred (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. Markenbegriffe, Markentheorien, Markeninformationen, Markenstrategien, Band 1, Stuttgart 1994, S. 3-41.

Crepaz, Gabriele: König Laurin versetzte Berge. Von der Destination zur Marke, Kultur und Tourismus in Südtirol, ein Praxisbeispiel, in: Hausmann, Andrea / Murzik, Laura (Hrsg.): Neue Impulse im Kulturtourismus, Wiesbaden 2011, S. 285-303.

Dichtl, Erwin: Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen, in: Dichtl, Erwin / Eggers, Walter (Hrsg.): Marke und Markenartikel, München 1992, S.1-23.

Dreyer, Axel / Antz, Christian / Linne, Martin: Wein und Tourismus – Trends, Synergien und kooperative Vermarktung, in: Dreyer, Axel (Hrsg.): Wein und Tourismus. Erfolg durch Synergien und Kooperationen, in: Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 11, Berlin 2011, S. 13-36.

Jochum, Bernhard: Zertifizierung von Angebotsgruppen dargestellt am Beispiel „Alpine Wellness“, in: Weiermair, Klaus / Pikkemaat Birgit (Hrsg.): Qualitätszeichen im Tourismus. Vermarktung und Wahrnehmung von Leistungen, in: Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 3, Berlin 2004, S. 313-326.

Meffert, Heribert / Burmann, Christoph: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, Heribert / Burmann, Christoph / Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002, S. 35-72.

Pechlaner, Harald / Fischer, Elisabeth: Die touristische Destination aus kompetenzorientierter Perspektive, in: Freiling, Jörg / Gemünden, Hans Georg (Hrsg.): Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement. Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung

und Kompetenzenverwertung im strategischen Kontext, Band 1, München 2007, S. 291-322.

Pichler, Sabine / Dal Bò, Giulia / Pechlaner, Harald: Die Rolle von Weinstraßen in der Destinationsentwicklung – Perspektiven einer Destination Governance in: Dreyer, Axel (Hrsg.): Wein und Tourismus. Erfolg durch Synergien und Kooperationen, in: Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 11, Berlin 2011, S. 103-120.

Schuler, Alexander: Internationaler Tourismus-Standort. Internationales Tourismus-Marketing. Kulturunterschiede zwischen den Quellmärkten und die damit verbundenen Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis, in: Freyer, Walter / Naumann, Michaela / Schuler, Alexander (Hrsg.): Standortfaktor Tourismus und Wissenschaft. Herausforderungen und Chancen für Destinationen, in: Deutsche Gesellschaft für Tourismuswissenschaft e.V.: Schriften zu Tourismus und Freizeit, Band 8, Berlin 2008, S. 167-186.

Stauss, Bernd: Total Quality Management im Tourismus, in: Haedrich, Günther / Kaspar, Claude / Klemm, Kristiane / Kreilkamp, Edgar: Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, Teil 1, 3. Auflage, Berlin / New York 1998, S. 357-378.

Wohlmann, Rainer: Image-Analyse, in: Haedrich, Günther / Kaspar, Claude / Klemm, Kristiane / Kreilkamp, Edgar (Hrsg.): Tourismus-Management. Tourismus-Marketing und Fremdenverkehrsplanung, 3. Auflage, Berlin / New York, 1998, S. 219-230.

## Nachschlagwerke

Dudenredaktion (Hrsg.): Duden. Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache, in: Der Duden, Band 7, 5. Auflage, Berlin 2004, S. 112.

Dudenredaktion (Hrsg.): Duden. Deutsches Universalwörterbuch. Das umfassende Bedeutungswörterbuch der deutschen Gegenwartssprache, in: Der Duden, 8. Auflage, Berlin 2015, S. 1407.

Fuchs, Wolfgang / Mundt, Jörn W. / Zollondz, Hans-Dieter: Lexikon Tourismus. Destinationen, Gastronomie, Hotellerie, Reisemittler, Reiseveranstalter, Verkehrsträger, München 2008, S. 186.

Hochheimer, Norbert: Das kleine QM-Lexikon. Begriffe des Qualitätsmanagements aus GLP, GCP, GMP und EN ISO 9000, 2. Auflage, Weinheim 2011, S. 136.

Koschnick, Wolfgang J.: Management. Enzyklopädisches Lexikon, Berlin / New York 1996, S. 541.

## **Zeitungen und Zeitschriften**

Dolomiten-Redaktion: „Die Träumer sollen weiter träumen“, in: Dolomiten – Tagblatt der Südtiroler, Nummer 91, 19.04.2016, S. 12.

## **Internet**

Alpenkonvention: Die Alpen, <http://www.alpconv.org/de/cvention/smallbites/thealps/default.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Dachmarke Südtirol: Alle Zeichen auf einen Blick, [http://www.dachmarke-suedtirol.it/dachmarke\\_suedtirol#d315](http://www.dachmarke-suedtirol.it/dachmarke_suedtirol#d315), Zugriff v. 06.06.2016.

Dachmarke Südtirol: Dachmarke Südtirol, <http://www.dachmarke-suedtirol.it>, Zugriff v. 06.06.2016.

Dachmarke Südtirol: Die Markenidentität, <http://www.dachmarke-suedtirol.it/markenstrategie>, Zugriff v. 06.06.2016.

EOS: Produkte mit Qualitätszeichen Südtirol, <http://www.eos-export.org/de/marketing/werbekampagnen/produkte-mit-qualitaetszeichen-suedtirol.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Landesinstitut für Statistik ASTAT: Tourismus, <http://www.provinz.bz.it/astat/de/mobilitaet-tourismus/tourismus.asp>, Zugriff v. 06.06.2016.

Provinz Bozen News: ASTAT. Stärken und Schwächen der Südtiroler Wirtschaft, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=509822](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=509822), Zugriff v. 06.06.2016.

Provinz Bozen News: IDM Südtirol – Alto Adige. Neuer Sonderbetrieb vorgestellt, [http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news\\_action=4&news\\_article\\_id=519239](http://www.provinz.bz.it/news/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=519239), Zugriff v. 06.06.2016.

QZ-Online: DIN EN ISO 9000, [https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/recht\\_normen/iso\\_9001\\_2000/artikel/din-en-iso-9000-267166.html](https://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/recht_normen/iso_9001_2000/artikel/din-en-iso-9000-267166.html), Zugriff v. 06.06.2016.

Südtirol Info: Südtirol im Überblick, <http://www.suedtirol.info/Media-Center/Fakten-zu-Suedtirol.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtirol IT: Tourismusverbände in Südtirol, <http://www.suedtirol-it.com/de/tourismusverband.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtirol News: Neues Serviceportal für die Dachmarke Südtirol, <http://www.suedtirol-news.it/d/artikel/2016/04/15/neues-serviceportal-fuer-die-dachmarke-suedtirol.html#.VzW8pGO5mt8>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtirol Wein: Südtirols Wein. Ein kleines Land zeigt Größe, <http://www.suedtirol-wein.com/de/suedtirol-wein.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Marketing Gesellschaft: Marktmanagement, <http://www.smg.bz.it/de/marke-und-kommunikation/maerkte>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Marketing Gesellschaft: Neue Angebotsgruppe Vinum Hotels Südtirol verbindet Südtiroler Weingenuss und Urlaub zu einem sinnlichen Erlebnis, <http://www.smg.bz.it/de/unternehmen/presse/neue-angebotsgruppe-vinum-hotels-suedtirol-verbindet-suedtiroler-weingenuss-und-urlaub-zu-einem-sinnlichen-erlebnis>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Marketing Gesellschaft: Produktentwicklung, <http://www.smg.bz.it/de/produktentwicklung>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Marketing Gesellschaft: Südtirol Kalenderjahr 2015, [http://www.smg.bz.it/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Dokumente/Service/Zahlen\\_und\\_Fakten/Statistiken/Kalenderjahr\\_2015.pdf](http://www.smg.bz.it/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Dokumente/Service/Zahlen_und_Fakten/Statistiken/Kalenderjahr_2015.pdf), Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Marketing Gesellschaft: Traveltrends – Wie wir in Zukunft reisen werden, [http://www.smg.bz.it/fileadmin/user\\_upload/Bilder\\_und\\_Dokumente/Service/Zahlen\\_und\\_Fakten/Trendforschung/Trendf\\_Traveltrends.pdf](http://www.smg.bz.it/fileadmin/user_upload/Bilder_und_Dokumente/Service/Zahlen_und_Fakten/Trendforschung/Trendf_Traveltrends.pdf), Zugriff v. 06.06.2016.

Südtiroler Spezialitäten: Was hat es mit dem Zeichen „Qualität Südtirol“ auf sich?, <http://www.suedtirolerspezialitaeten.com/de/qualitaetszeichen/was-ist-das.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Südtirols Süden: Die Südtiroler Weinstraße. Den Südtiroler Weinen auf der Spur, <http://www.suedtirols-sueden.info/de/suedtiroler-weinstrasse/die-weinstrasse/>, Zugriff v. 06.06.2016.

Vinum Hotels Südtirol: Die Vision der Vinum Hotels, <http://www.vinumhotels.com/de/unser-versprechen/unser-versprechen/33-0.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

Wirtschaftslexikon Gabler: Definition Kernkompetenz, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kernkompetenz.html>, Zugriff v. 06.06.2016.

## **Sonstige Quellen**

ISO: Qualitätsmanagementsysteme. Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2000), Dreisprachige Fassung EN ISO 9000:2000, Berlin 2000.

Torggler, Johanna: Qualitätskriterien Vinum Hotels Südtirol. Aktualisierung 2015, Bozen 2015.

## Anhang

### Qualitätskriterien Vinum Hotels Südtirol – Aktualisierung 2015<sup>137</sup>

Die vier MUSS-Kriterien werden im Dokument weinrot markiert.

#### ✓ Umgebung und Umfeld

Beschreibung
Der Betrieb befindet sich in einem <b>von der Autonomen Provinz Bozen anerkannten Weinanbaugebiet</b> .

#### ✓ Weinangebot

Beschreibung
Der Betrieb pflegt eine <b>zeitgemäße und ansprechende Weinkultur</b> in Form von Gläsern. In jedem Betrieb müssen <b>fünf verschiedene Gläser-Typen vorhanden</b> sein:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sektklas</li> <li>• Weißweinglas</li> <li>• Burgunderglas</li> <li>• Bordeauxglas</li> <li>• Dessertglas</li> </ul>
Des Weiteren gibt es in jedem Betrieb <b>eine Printbibliothek mit Weinbüchern und Weinmagazinen in den Sprachen Deutsch/Italienisch/Englisch</b> .
Auf der Weinkarte des Betriebes ist die <b>Region Südtirol die stärkste Region</b> . Des Weiteren führt jeder Mitgliedsbetrieb eine Auswahl an Weinen der Weinproduzenten der Vinum Hotels auf der Weinkarte.
In <b>allen Menükarten des Hauses</b> – Halbpensions- und A La Carte Menü – werden <b>Empfehlungen von Südtiroler Weinen angeführt und enthalten Hintergrundinfos</b> (Sorte, Art, Jahrgang, Erzeuger). Bei den Weinempfehlungen muss immer mindestens ein Südtiroler Wein angeführt werden z.B. "Vinum Hotel-Tipp des Tages".
Dem Gast wird als <b>Willkommensgruß</b> ein Glas Südtiroler Wein/Südtiroler Sekt oder ein Glas regionaler Saft (z.B. Apfelsaft, Traubensaft) angeboten. Für Betriebe mit einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer unter 3 Tagen wird eine Unterscheidung zwischen Geschäftsreisenden und Feriengästen vorgenommen: wenn der Gast mehr als 1 Nacht bleibt, erhält er einen Gutschein für ein Glas Südtiroler Sekt oder Südtiroler

<sup>137</sup> Trogger 2015, S.1-5

Wein.
Alle <b>Südtiroler autochthonen Weinsorten</b> (Gewürztraminer, Vernatsch, Lagrein) werden aus 0,75l Flaschen auch <b>glasweise</b> ausgeschenkt. Zusätzlich werden noch <b>2-3 gebietstypische Südtiroler Weinsorten</b> aus 0,75l Flaschen glasweise ausgeschenkt.

✓ Wein und Küche

Beschreibung
<p>Der Betrieb <b>legt Wert auf gehobene Küche und achtet auf regionale und saisonale Speisen</b> (NO GOES im Winter: Erdbeeren, Trauben, Kirschen usw.).</p> <p><b>In allen Menükarten des Betriebes wird folgender Satz in drei Sprachen (de/it/eng) abgebildet</b>, der vom Management zur Verfügung gestellt wird (bitte Texte an Betrieb anpassen):</p> <p>Der Genuss unserer Gäste liegt uns am Herzen. Deshalb bieten wir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Südtiroler Spezialitäten</li> <li>• Vegetarische Gerichte</li> <li>• Vegane Gerichte</li> <li>• Glutenfreie Gerichte</li> <li>• Laktosefreie Gerichte</li> </ul> <p>Bitte wenden Sie sich an unser Servicepersonal, das Ihnen bei der Auswahl Ihrer Speisen gerne behilflich ist.</p> <p>Des Weiteren <b>verpflichtet sich jeder Mitgliedsbetrieb dazu</b>, das von der Hotelgruppe <b>gestaltete Schild gut sichtbar am Buffet zu platzieren</b>: „Als Vinum Hotel Südtirol legen wir großen Wert darauf, unsere Gäste mit regionalen und saisonalen Produkten zu verwöhnen.“</p> <p>Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund internationaler Standards die Gerichte mit entsprechenden Ikonen in den Menüs zu kennzeichnen. Gerne können die Ikonen vom Management zur Verfügung gestellt werden.</li> <li>• Mindestens 1 Weingericht mit Südtiroler Wein auf der Speisekarte.</li> </ul> <p>Betriebe, die nur Frühstück anbieten, halten für den Gast <b>Empfehlungen für Restaurants in anderen Mitgliedsbetrieben</b> bereit. Die Liste wird vom Management zur Verfügung gestellt. Jedes Restaurant der Vinum Hotels stellt den Gästen der Vinum Hotels kostenlos einen Aperitif zur Verfügung.</p>

Bei Reservierung in einem **Restaurant eines Mitgliedsbetriebes** erhält jeder Gast einen Gutschein für diesen kostenlosen Aperitif im Restaurant. Der Gutschein wird vom Management zur Verfügung gestellt.

✓ Service

Beschreibung

Das **gesammelte Angebot der Südtiroler Weinveranstaltungen und Weinaktivitäten** liegen im Zimmer/in der Wohnung auf. Es werden jeweils 2 Kartone der Landkarten mit den Weinerlebnissen und den Weinevents von der Gruppe zur Verfügung gestellt. Falls weitere Landkarten in Anspruch genommen werden, werden diese zum Selbstkostenpreis in Rechnung gestellt.

Ein **Weinerlebnis** (Weinbergführung, Kellerführung, Weinseminar, usw.) wird von jedem Betrieb mindestens **einmal in der Woche selbst organisiert** (NICHT durch externe Partner) und eine **Weinverkostung** wird **in jedem Betrieb (im Haus) mindestens einmal in der Woche angeboten**.

Der Betrieb bietet auch Routen samt Informationen für individuelle Touren des Gastes an.

Empfehlung:

- Auf Voranmeldung können Weinproduzenten der Vinum Hotels mit den Gästen besucht werden.

✓ Ausstattung zum Thema Wein

Beschreibung

Die Betriebe haben selbst einen **Weinkeller oder einen Verkostungsraum**.

Empfehlung für Mitglieder, die dieses Kriterium noch nicht erfüllen:

- An andere Vinum Hotels-Mitglieder wenden, die gute Tipps zu diesem Thema geben können.

✓ Weiterbildung

Beschreibung



**Zwei Mitarbeiter sind im Bereich Wein ausgebildet** (Sommelier Kurs 1. Stufe, Ausbildung an der Laimburg, Ausbildung zum Thema Wein im Ausland) und kennen die Angebote des Hotels. Des Weiteren wissen sie über das Weinanbaugebiet rund um das Hotel Bescheid und können Auskunft darüber geben.

Weiterbildungen sind im Rahmen der **Produktentwicklung** sowie der ständigen Qualitätssteigerung unumgänglich. Aus diesem Grund werden gruppenübergreifende Weiterbildungen organisiert. In Zukunft wird es **mindestens einen Vinum Hotels Südtirol-Pflichtkurs** für Hoteliere, Service- und Küchenmitarbeiter geben. Das Besuchen dieser je nach Wissensstand angepassten Weiterbildungskurse sichert die Weinkompetenz in jedem Vinum Hotel und **ist für die Mitglieder bzw. für ihre Mitarbeiter verpflichtend**.

Die Kosten für Schulungen werden von jedem Betrieb selbst übernommen.

Alle Mitarbeiter in einem Betrieb können sich in anderen Mitgliedsbetrieben **weiterbilden** (Verkostungen, Service, usw.).

#### ✓ Corporate Identity

#### Internetauftritt und Onlinebereich

##### Beschreibung

Auf der Startseite der Hotelwebsite wird das **Logo der Vinum Hotels Südtirol in Farbe** integriert und mit [www.vinumhotels.com](http://www.vinumhotels.com) verlinkt. Die Zugehörigkeit der Betriebe zur Angebotsgruppe Vinum Hotels Südtirol sollte auf den ersten Blick erkennbar sein. Deshalb empfiehlt das Management, das Vinum Hotels-Logo mit einer Mindestgröße 100 x 66 px im oberen Drittel der Hotel-Website (ohne scrollen ersichtlich) oder gut ersichtlich zu platzieren. Der Link ist für Suchmaschinen sichtbar und enthält die folgende Meta-Tags (bitte an Ihre Webagentur weiterleiten):

Vinum Hotels Südtirol bzw. Vinum Hotels Südtirol Alto Adige bzw. Vinum Hotels Südtirol South Tyrol <a title="Vinum Hotels Südtirol" href="http://www.vinumhotels.com" target="\_blank"></a>

Die **Philosophie und die Kernbotschaft der Vinum Hotels** muss auf einer **Unterseite der Hotelwebseite** (idealerweise als eigener Menüpunkt; ansonsten unter einem weinrelevanten Menüpunkt) ausführlich erklärt werden. Aus dem Text erfolgt die Verlinkung auf [www.vinumhotels.com](http://www.vinumhotels.com). Die Mitgliedschaft bei den Vinum Hotels Südtirol wird im Text erwähnt. Alle nötigen Infos in drei Sprachen findet jeder Betrieb auf der Vinum Hotels-Webseite unter „Unser Versprechen“. Die Texte werden an den Betrieb angepasst.

Der Internetauftritt findet in Deutsch und Italienisch statt.

##### Empfehlung:

Die Hotelwebseite gibt es ebenfalls in englischer Sprache.

Drucksorten

Beschreibung
Die <b>Kataloge</b> der Kooperationsgruppe liegen in der Rezeption und in den Zimmern gut sichtbar auf.
Auf sämtlichen <b>neuen Drucksorten</b> (z.B. Briefpapier, Prospekt, Preisliste, Weinkarte) wird das <b>Logo der Vinum Hotels Südtirol</b> integriert (beim Nachdruck zu berücksichtigen!).

Plakette Vinum Hotels Südtirol

Beschreibung
Die <b>Vinum Hotels-Plakette</b> wird gut sichtbar neben dem Hoteleingang platziert.

Qualitätsprüfung

Beschreibung
Bevor der Betrieb aufgenommen wird, wird eine <b>Qualitätsprüfung</b> von Seiten eines externen Experten durchgeführt. Die Kosten dafür übernimmt der Betrieb.
Der Betrieb stimmt einem <b>periodischen, im Zweijahresrhythmus stattfindenden Qualitätscheck</b> zu. Die Kosten werden vom Betrieb übernommen.

## **Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

München, 07. Juni 2016

Miriam Profanter